IMPARARE A NEGOZIARE

39 giochi per apprendere l'arte della negoziazione

FERRUCCIO CAVALLIN
MARGHERITA SBERNA

IL MESTIERE DEL FORMATORE

Collana promossa da ARIPS, ReNaFoP e CoCeFS
diretta da Alberto Raviola e Maria Vittoria Sardella

Questa collana è promossa da ARIPS–Associazione Ricerche e Interventi Psicosociali, che dal 1978 opera per lo sviluppo delle competenze umane. Ma è anche promossa dal Registro Nazionale Formatori Professionisti (ReNaFoP) e dal Comitato Certificazione Formatori Skills (CoCeFS): due iniziative nate nel 1998 per la qualificazione dei formatori.
La Formazione è una pratica cruciale per la transizione dalla Modernità industriale all'Immaterialesimo del XXI secolo. Milioni di uomini, gruppi e organizzazioni si trovano nella necessità di modificare e sviluppare le loro competenze per fronteggiare un passaggio epocale e la Formazione è il primo soddisfattore di questa necessità. I formatori sono dunque gli operatori centrali di quest'epoca: potenzialmente coloro che possono stimolare la "rivoluzione della luce", come i tessitori guidarono la rivoluzione industriale, i cittadini borghesi la rivoluzione francese, i tipografi la rivoluzione americana, gli operai quella russa. Osservare da vicino e offrire strumenti, teorici e pratici, alla professione del Formatore significa analizzare e stimolare un cruciale elemento di catalisi della transizione fra due epoche.
La Collana presenterà testi teorici e metodologici, ma anche strumenti tecnici, perché quella del Formatore non è solo una professione tecnica, ma non è neppure un lavoro meramente intellettuale. Ad oggi, la formazione italiana soffre di tre limiti. Una minoranza di formatori produce pensieri, ma trascura la tecnica. Un'altra porzione si concentra sulla tecnica, come se questa potesse sostituire il pensiero. Una larga maggioranza fa una formazione "pratica e casuale", evitando i processi culturali e le raffinatezze metodologiche. I libri che saranno pubblicati cercheranno di stimolare i lettori a qualificare le loro prestazioni, alla ricerca di un equilibrio fra teoria, metodo e tecnica, senza dimenticare che, al di sopra di ogni cosa, la formazione deve essere utile e produrre risultati.

Ulteriori informazioni: www.aips.com

Ferruccio Cavallin, Margherita Sberna

IMPARARE A NEGOZIARE

39 giochi per apprendere
l’arte della negoziazione

INDICE

PRESENTAZIONE

Questo volume, il quinto della serie sulle attività didattiche a carattere psicopedagogico, è focalizzato sul tema della negoziazione, sia perché questa è una modalità di gestione delle situazioni decisorie molto produttiva in termini di risultati, sia perché la situazione culturale e sociale nella quale stiamo vivendo sottolinea la necessità sempre più urgente di apprendere un tale tipo di approccio ai problemi.
Le diversità che fino a ieri potevano essere ignorate o bypassate stanno diventando talmente macroscopiche e pregnanti da richiedere la nostra attenzione e una reazione congruente. I confini delle nazioni e del mondo stesso sono sempre più labili, così come i limiti fra le scienze e le distinzioni fra gli essere umani: in ogni settore ormai si vive il problema della complessità, della compresenza di più istanze, della pluriappartenenza. Gli interessi individuali e collettivi si sono andati moltiplicando e tutti, o quasi, hanno lo stesso diritto di essere soddisfatti. In più al "quasi" potrebbe essere riconosciuto uguale diritto in conseguenza dell'evoluzione dei tempi e dei costumi.
Prendere decisioni, doversi confrontare con altri, singoli o collettivi che siano, diversi da noi, mantenendo vivo il reciproco rispetto e insieme tenendo conto delle diverse esigenze, richiede delle abilità e delle capacità che non sempre sono nostro "patrimonio genetico".
Tolleranza, flessibilità, capacità di ascolto, creatività nella ricerca di soluzioni adeguate ai problemi che si incontrano, per fare solo alcuni esempi, non si improvvisano. Come non si improvvisa l'atteggiamento psicologico più adeguato alla filosofia del "io vinco – tu vinci", soprattutto in una cultura come la nostra, occidentale, che si muove secondo logiche binarie/oppositive del tipo "io vinco – tu perdi".
C'è poi una questione puramente strategica, ma non per questo meno importante per chi voglia operare in termini negoziali. Il controllo delle proprie emozioni e delle reazioni più istintive, la ricerca di alternative reali, la comprensione profonda del punto di vista dell'altro possono richiedere un

apprendimento che passa attraverso la sperimentazione diretta, la messa in gioco di sé e delle proprie più tipiche modalità di azione.
Il volume analizza il tema della negoziazione “sezionandolo” in 3 parti secondo noi strettamente connesse fra loro, ma che focalizzano aspetti diversi del processo.
Innanzitutto il conflitto, perché a nostro parere questa è la parte più frequentemente negata in generale e nelle situazioni decisorie in particolare, ma proprio attraverso queste ultime può agevolmente essere fatto emergere e divenire elemento di riflessione.
Da un lato serve per combattere efficacemente l’equazione secondo la quale entrare in conflitto con qualcuno significa “rompere”, agire con violenza, cercare di sopraffare, distruggere il rapporto esistente e, magari, rischiare di distruggere sé stessi. Dall’altro consente di sperimentare i propri vissuti e le proprie emozioni in una situazione critica e quindi conoscersi meglio anche per potersi poi meglio controllare laddove è necessario.
In secondo luogo la negoziazione, intesa come nuovo – o perlomeno alternativo – modo di procedere per arrivare a una decisione il più possibile condivisa dalle parti in causa. Potrà parere che in alcuni casi non esista soluzione possibile in una tale ottica e che solo il “sacrificio” di uno dei contendenti consenta di concludere la trattativa. Ma, seguendo le logiche della creatività, a noi pare che solo una situazione “stringente e cogente” consenta di entrare nella condizione psicologica più adeguata a trovare in sé l’energia necessaria a individuare strade nuove rispondenti contemporaneamente a più esigenze fra loro diverse e a volte apparentemente in opposizione.
Infine l’integrazione ci pare necessaria per esaminare un aspetto ulteriore e crediamo più sofisticato della negoziazione stessa: essere “costretti” a sommare addendi fra loro differenti significa uscire dalle logiche a cui siamo abituati per trovare nuovi fili conduttori e connessioni più sottili fra i diversi elementi.
Niente è impossibile, anche se forse richiede sforzi superiori a quelli cui siamo abituati. Ma la soddisfazione per il risultato cui si perviene, pur con fatica, consente un apprendimento che va al di là delle situazioni contingenti e rende più comprensibile e più abbordabile la logica del cambiamento e dell’evoluzione.
La nostra esperienza di formatori ci conferma sempre di più nella convinzione che gli uomini, come le organizzazioni, continuano a mantenersi vivi solo nella misura in cui

perseverano nello sviluppo di se stessi attraverso la continua modificazione e il potenziamento delle loro caratteristiche.
Ci auguriamo che questo volume possa risultare un contributo anche da questo, pur ambizioso, punto di vista.

Margherita Sberna, luglio 1991

Capitolo 1

LA NEGOZIAZIONE: SPUNTI DI RIFLESSIONE

1.1- IL NEGOZIATO: LE CARATTERISTICHE

1.1.1- Negoziato o discussione?

Spesso, confondendo i due termini, si assimila la negoziazione alla discussione, pensando che nella concezione comune le due cose si equivalgano. In realtà si tratta di due azioni con caratteristiche diverse.
Certo, il gusto della discussione e la voglia di partecipare ad essa sono presenti in ogni individuo. L'esperienza dimostra che in ciò alcuni sono più abili di altri per cause diverse: si tratta della cultura, del livello sociale, del carattere o anche della preparazione professionale.
E la discussione mette in moto più canali di emissione e di ricezione della comunicazione: si ascolta, ma anche si vede, si "sente".
Tuttavia saper discutere non equivale a saper negoziare, anche se, indubbiamente, la discussione è una fase importante di ogni negoziazione. Se non è impostata e condotta correttamente può pregiudicare l'esito della trattativa.
La discussione, se presa come esercizio a sé stante, è l'espressione della divergenza delle opinioni o delle posizioni. E molto spesso la divergenza rimane tale poiché è il gusto della discussione che la giustifica e la rende apprezzata anche se, alla fine, ciascuno rimane con la posizione di partenza. Raramente controllata e calma, spesso dominata dal desiderio di aver ragione nei confronti della controparte, la discussione può trasformarsi in una malattia contagiosa per la negoziazione.
La discussione è un confronto probatorio diverso dalla negoziazione, che si prefigge, invece, una decisione comune.
Quindi negoziare comporta il mettere assieme qualcosa che accomuna, piuttosto che qualcosa che divide.

1.1.2- Cosa caratterizza la negoziazione

Caratteristica tipicamente umana, essa si sviluppa attraverso cinque elementi indispensabili perché si possa ritenere di trovarsi in tale ambito.

- *Avversari o Partner*

È uno scambio provocato tra persone che accettano di interagire (partners) o ne sono costretti (avversari). Ciascuno è portatore di interessi personali o della parte che rappresenta. La posizione di Partners o di Avversari è interscambiabile poiché i ruoli possono mutare a seconda del mutare dei rapporti.

- *Differenza da colmare o divergenza da ridurre*

I partners devono prendere una decisione in comune che non esiste a priori. La decisione è necessaria a causa di uno scarto o di una divergenza esistente fra le parti o che entrambe intendono ridurre per conseguire un proprio vantaggio.
Il concetto di dissonanza da ricomporre è centrale nell'idea di negoziato e rappresenta la differenza con la semplice discussione.
La dissonanza si concretizza in una discordanza di finalità e di emozioni nei confronti di una situazione comune.

- *Volontà di raggiungere un risultato*

Il negoziato mira a produrre un risultato di interesse per entrambe le parti.
Tale risultato può prendere la forma di:

- Compromesso: consiste nella divisione equa del vantaggio tra i partners, magari con reciproche rinunce parziali per un tornaconto più generale;
- Concessione: ciascuno procede alla ricerca di un equilibrio tra pro e contro fornito dalla soluzione finale, concedendo, a tal fine, parti del proprio vantaggio con volontà spesso unilaterale;
- Compensazione: allargamento del campo della negoziazione per renderla più costruttiva, integrandola con variabili non presenti all'inizio della trattativa;
- Innovazione: trasformazione del problema partendo dalle radici, per trovare condizioni creative per altre soluzioni non previste o pre-costistuite.

- *Obiettivo e margine di manovra*

Ognuno dei partecipanti ha un obiettivo da raggiungere, rispetto al quale stabilisce il proprio margine di manovra, cioè il punto fino al quale è disposto a cedere e fino a dove vuole arrivare.
La riduzione dello scarto potrà essere raggiunta con concessioni, compromessi, compensazioni o innovazioni.

- *Considerazione dei rapporti di forza*

Ognuna delle parti esprime un rapporto di potere rispetto all'altra e quindi un rapporto di forza.
Tale rapporto di potere può essere Gerarchico (dovuto per esempio alla posizione indicata da organigrammi) o Congiunturale (dovuto a situazioni contingenti come rapporti di mercato).
Se il rapporto è troppo squilibrato, probabilmente uno dei due (il più potente) potrebbe non essere interessato a trovare una soluzione con la partecipazione dell'altra parte e quindi essere portato a rifiutare il negoziato.
Se consideriamo il fatto negoziale uno stile di influenza, possiamo distinguere fra quattro possibilità per esercitare tale azione.
Esiste il *comando*, che utilizza il potere attribuito e non comporta necessariamente la condivisione da parte di chi è soggetto a tale comando.
C'è la *manipolazione*, che fa apparire la situazione realistica ma non reale e si basa sulla consapevolezza di ciò che avviene da parte del manipolato.
Altro metodo è la *persuasione* che può usare anche argomenti "forti", ma che registra comunque un rapporto di forza a favore del persuasore.
Infine c'è la *negoziazione vera e propria* dove le parti arrivano ad un risultato comune, consapevolmente elaborato. Il comando e la persuasione tendono a ridursi in frequenza perché aumentano il potere negoziale della controparte.
Oggi il potere è sempre meno accetto acriticamente: in particolare, mentre il comando è facilitato da una chiara regolamentazione del suo esercizio (si sa a priori che il potere dipende dal grado e dal ruolo), la persuasione è più complessa perché deve ricercare elementi di motivazione reale senza i quali non avrebbe efficacia.
In genere si assiste ad un passaggio culturale dalla fase di comando a quella di persuasione, per giungere alla fine alla negoziazione.

Si può osservare che, mentre la persuasione trova origine nella cultura cattolica, la negoziazione è più propria di quella calvinista.
Da quanto illustrato appare che la negoziazione è una comunicazione collaborativa tra due parti.

Nella pratica essa si può esprimere:
- nelle contrattazioni sindacali
- nelle assemblee legislative
- nella diplomazia internazionale
- nelle transazioni commerciali
- nella gestione di persone

Il fatto negoziale non si limita alla trattazione di beni materiali, ma può riguardare valori quali l'educazione, la salute (si pensi alla psicoterapia), il diritto e la giurisprudenza, il potere più in generale.

1.1.3- Possiamo dare una definizione?

A titolo indicativo riportiamo alcune definizioni.
Per L. Bellenger la negoziazione è un confronto tra due protagonisti interdipendenti, legati da un certo rapporto di forza e da una minima volontà di arrivare ad un risultato in vista di una riduzione di uno scarto, di una divergenza, al fine di costruire una soluzione accettabile in relazione al proprio obiettivo e al margine di manovra predeterminato.
La negoziazione è una metodologia da utilizzare nell'organizzazione o nei rapporti interpersonali, se due parti hanno tornaconto e volontà per trovare un accordo su interessi divergenti.
Il negoziato è un insieme di sforzi strategici tendente a guadagnare il consenso delle persone con interessi diversi, ma legate da un contesto di interdipendenza.
Il negoziato è un rapporto fra parti con interessi divergenti, in una situazione con risorse limitate, ma interdipendenti e disponibili a ridurre la distanza che le separa nella ricerca di un interesse comune.
La negoziazione è una situazione che vede due o più partner con interessi divergenti, impegnati nella riduzione della dissonanza creata da tale divergenza.
La negoziazione è uno stile di influenza per ottenere dal partner un comportamento più consono al proprio.
Il negoziato è un complesso di comportamenti teso a guadagnare il favore delle persone dalle quali si intende ottenere dei vantaggi.

1.1.4- Gli studi sulla negoziazione

Numerosi sono gli autori che si sono interessati alla negoziazione come "promozione di soluzioni negoziate" (R. Launay).
Forse il primo trattato sull'argomento è quello del 1714 realizzato da Callières incentrato sulla sfera della diplomazia. In questo ambito, infatti, ha mosso i primi passi il concetto di negoziato. F. Bacon si è interessato dell'argomento producendo un'opera a carattere filosofico.
Da una trentina d'anni gli autori sul tema sono soprattutto americani ed il taglio delle opere è prettamente psicosociale. Un manuale ormai classico e ricco di bibliografia è quello di Rubin e Brown del 1975. Più recentemente Fisher e Ury, specialisti di Harvard, rappresentano il pragmatismo americano in materia.
Un elemento comune appare tuttavia in tutte le opere: la fiducia nell'uomo e nelle sue capacità di costruire soluzioni a qualsiasi tipo di problema originato da differenti punti di vista.
A partire dagli Anni '60, la Teoria dei Giochi realizza un modello scientifico per lo studio della negoziazione. Base della ricerca sono gli studi del matematico americano di origine ungherese J. von Neumann e dell'economista O. Morgenstern che hanno successivamente stimolato le più agevoli opere di R. Luce e H. Raiffa (Giochi e decisioni). In particolare T. Schelling ha elaborato il concetto di giochi a somma zero e a somma crescente: da questo punto il lavoro degli psicologi si è esteso con ricerche sull'importanza delle strategie, delle tattiche, dei fattori di personalità e della qualità della comunicazioni tra negoziatori. La teoria dei giochi ha inoltre permesso di individuare i processi legati alla scelta tra attitudine alla competizione e attitudine alla cooperazione.
Esiste poi una serie di opere che interpretano la negoziazione come stile di influenza tra persone interdipendenti.
Si tratta di lavori che fanno riferimento alla Retorica ed ai procedimenti di persuasione. Quindi l'elemento portante è l'arte dell'argomentazione con i suoi meccanismi di seduzione e di intimidazione.
Sostanzialmente esistono diversi approcci teorici alla negoziazione:

- opere di carattere filosofico interessate soprattutto ad un contesto diplomatico
- manuali tipo "istruzioni per l'uso" che curano soprattutto la metodologia della negoziazione indicando come attuare tecniche e strategie

- opere psicologiche attente alle attitudini ed ai comportamenti delle persone coinvolte; focus dell'analisi sono le interazioni fra protagonisti
- i contributi della Teoria dei Giochi, basati sulla razionalità delle persone coinvolte e tendenti a modellizzare strategie secondo procedimenti matematici o di analisi economica.

1.2 LA NEGOZIAZIONE NELLE ORGANIZZAZIONI

1.2.1- Il conflitto

I mass media utilizzano con frequenza impressionante la parola negoziazione, indicandola come strumento per ridurre le divergenze. Le vicende internazionali ci hanno abituati a sentire questo termine usato nei rapporti tra organismi e stati.
Tuttavia ogni ambito della vita sociale può richiedere momenti di negoziazione, nei quali è necessario il confronto tra partner interdipendenti.
La cultura del negoziato non è ancora sufficientemente diffusa nelle organizzazioni a causa di un’errata concezione del conflitto. Molti ritengono che esso sia intrinsecamente negativo e che la sua presenza sia il segnale di una disfunzione. Persiste anche l'idea che le persone causa del conflitto devono necessariamente essere soggette a disfunzioni psicologiche; quindi per eliminare il conflitto è necessario adottare una strategia dura, che porti all'eliminazione dall'organizzazione degli individui che lo hanno causato.
Il conflitto è una componente inevitabile, non solo della vita quotidiana ma anche di quella organizzativa. Quando capita che si scontrino obiettivi contrastanti, nati da bisogni magari anche uguali, nasce il disaccordo.
In realtà oggi si è portati a pensare che il conflitto non è necessariamente dannoso e che, comunque, è inevitabile e quindi va gestito.
Inoltre alcuni tipi di conflitto possono essere benefici perché stimolano il cambiamento organizzativo.
Quali possono essere le aree portatrici di divergenza?
L'esperienza di ciascuno porta a percepire cose e situazioni da punti di vista differenti. Questo non significa che esista una diversità oggettiva ed incontestabile: si tratta del modo soggettivo di percepire l'oggetto del contendere. Riuscire a comprendere sentimenti, atteggiamenti e sistema di valori dell'altro aiuta a comprendere il suo modo di percepire il problema da risolvere. In caso contrario, la divergenza continuerà ad essere ritenuta tale.
Altro elemento di divergenza è costituito dall'informazione.
Se la riceviamo differente da quella posseduta da un'altra persona, come succede sovente, non abbiamo la stessa possibilità di valutare una situazione pur comune. Se si lavora su basi diverse, si è portati a posizioni diverse. Si comprende,

tuttavia, che anche in questo caso la differenza è causata da elementi soggettivi. Per evitare questo collo di bottiglia è fondamentale riuscire a comprendere quali sono le fonti di approvvigionamento dell'altra parte o scambiarsi notizie sulle fonti utilizzate.
Infine la divergenza può essere causata dal ruolo ricoperto nell'organizzazione che condiziona il modo di valutare gli eventi. Un manager, facilmente vedrà da un altro punto di vista un problema che un semplice impiegato valuta secondo il suo livello di competenza.
In ogni caso la corretta gestione del conflitto può ridurre eventuali danni. Questo significa riscoprire il valore del negoziato come strumento per gestire il conflitto.

1.2.2- Un modo di pensare

Sono forse tramontati definitivamente i tempi del potere assoluto nei quali si decideva senza tenere in conto le esigenze degli interlocutori. Negoziare è principalmente un modo di pensare, di intendere i rapporti con gli altri e di conseguenza un metodo di lavoro ed un comportamento. Come tale può essere insegnato ed appreso.
Negoziare obbliga ad utilizzare caratteristiche della personalità utili al raggiungimento di un risultato e a valutare la convenienza tra confronto e competizione.
La negoziazione è un lubrificante della vita sociale. Come tale può divenire un modo usuale di pensare nell'affrontare ciò che è diverso, non solo nell'ambito degli interessi economici, ma più in generale dei rapporti interpersonali.

1.3- STEREOTIPI E LUOGHI COMUNI

1.3.1- L'idea di negoziato

Ognuno tende a negoziare spontaneamente, qualora non segua una strategia predeterminata, sulla spinta delle proprie credenze e convinzioni che agiscono da freni o da facilitatori.
Ognuno ha un'idea di negoziazione basata sulla funzione che le attribuisce e su come la concepisce.
Seppur la negoziazione si basa sul principio dell'interazione costruttiva, ognuno dà un senso particolare alla concezione di "costruttivo".
Non esiste perciò un'idea univoca di negoziato. Spesso la sua percezione risente di un'influenza negativa legata ad un superato concetto di Potere.

1.3.2- Idee inefficaci

Ecco alcuni luoghi comuni che possono influenzare il modo di intendere e quindi di attuare la negoziazione:
- negoziare è un fatto di istinto
- il compromesso significa perdere
- negoziare è usare la forza per i propri fini
- negoziare è perdere tempo in discussioni e parole inutili
- per riuscire bisogna imporsi dall'inizio, far valere le proprie posizioni e difenderle con insistenza
- bisogna usare furbizia e convincere senza che l'altro se ne accorga
- ogni emozione deve essere bandita e così ogni tensione
- bisogna accettare un risultato non previsto per compiacere l'interlocutore
- nella negoziazione c'è sempre un po' di commedia e di ricatto
- i migliori negoziatori cambiano idea secondo le circostanze.

Anche un’errata percezione del potere attribuito ai negoziatori influisce sul tipo di approccio utilizzato. Per esempio, la catena causa-effetto porta ad accettare acriticamente il cosiddetto Potere dell'Esperienza. Non si pensa di contrattare sul prezzo nei Grandi Magazzini. La convinzione che non sia possibile porta a non negoziare e a non pensarci neppure lontanamente. Le passate esperienze sono anche un limite allo sviluppo di nuove alternative. Meglio allora provare a superarle.

Come il Potere dell'Esperienza, anche il Potere dell'Immaginario conduce a non negoziare. Si tratta delle situazioni alle quali si attribuisce potere, non sulla base di un reale peso, ma su ciò che si suppone presentino. Sono i casi nei quali segnali, moduli, documenti, procedure... vengono subiti ritenendoli immodificabili.

1.4- STILI DI NEGOZIAZIONE

1.4.1- Diversi stili

Esistono fondamentalmente due modi di intendere il rapporto negoziale.
Ai due modi corrispondono altrettanti stili nel condurre la trattativa.
Si può passare dall'approccio collaborativo nel quale l'obiettivo è di vincere entrambi, a quello competitivo più carico di aggressività e nel quale prevale la logica vincitore/perdente.
Nelle due situazioni si sviluppa un atteggiamento differente: nel secondo caso quello di sconfiggere la controparte, nel primo caso quello di sconfiggere insieme il problema.

1.4.2- Il negoziato competitivo

La negoziazione competitiva parte dal presupposto che la vita è una lotta per la sopravvivenza in un mondo pieno di concorrenti aggressivi. Da qui l'alternativa di vincere o di perdere: la vittoria, comunque, sarà a spese dell'avversario.
In questa logica si legittima il ricorso ad ogni mezzo pur di raggiungere il risultato, passando dalle apparenti buone maniere alle forme più spregiudicate di manipolazione o intimidazione.
I negoziatori che privilegiano questo stile ricorrono soprattutto a tattiche che coinvolgono il registro emotivo delle persone, non riuscendo a controllare un’argomentazione razionale e logica. Ad esempio ricorrono astutamente e premeditatamente a finte emozioni come il pianto o la risata esagerati. Oppure gestiscono il silenzio per obbligare l'altra parte a scoprirsi facendo la mossa sulla quale reagire. Spesso ricorrono a plateali uscite di scena o minacciano continue rotture della trattativa.
È un rapporto dalle tinte violente, cariche. Altro strumento è far sentire in colpa l'interlocutore oppure minacciarlo velatamente.
Certamente il piano emotivo riesce a coinvolgere il negoziatore sprovveduto più intensamente delle argomentazioni.
Il negoziatore competitivo tende ad esagerare proposte oppure offerte, in modo da neutralizzare ogni possibile concorrenza. È disposto a fare scarse concessioni, mentre ne sollecita

numerose, senza sentirsi in dovere di contraccambiare. Altra tendenza è quella di dilatare il tempo di negoziazione in modo da indebolire l'altra parte e farla capitolare per stanchezza in vicinanza del limite massimo di tempo concesso alla trattativa.
È opportuno precisare che la scelta negoziale competitiva è scarsamente efficace se tra le parti esiste una relazione continuativa, come nel caso di un rapporto commerciale, poiché tende ad abbassare il livello di stima da parte della "vittima".
Inoltre richiede una certa dose di "pelo sullo stomaco" per giustificare ogni mezzo pur di raggiungere il fine prefissato.
È poi indispensabile che la vittima sia profondamente inconsapevole o ingenua, poiché in caso contrario difficilmente continuerà la relazione. Per neutralizzare questo tipo di strategia, una mossa efficace è smascherarla usando soprattutto l'umorismo o la risata complice che rilancia la posizione di consapevolezza. È anche possibile usare, qualora non si decida di abbandonare il campo senza trattare, le stesse armi della competizione, soprattutto se si gode di una posizione relativamente forte.
La strada più costruttiva è forse quella di tentare di passare dalla competizione alla collaborazione, mettendone al corrente l'interlocutore.

1.4.3- Il negoziato collaborativo

Se si sposta l'attenzione dal desiderio di sconfiggere qualcuno a quello di risolvere il problema trattato con reciproca soddisfazione, si sceglie il negoziato collaborativo. Non necessariamente, infatti, bisogna intendere gli interessi delle parti come contrastanti. Se si affrontano con creatività tali momenti, si può arrivare a soluzioni nuove, magari impensate, che vanno nella direzione di avvantaggiare entrambi. I bisogni dell'individuo sono differenti: uno stesso bene, di comune interesse e quindi conteso, può soddisfarne di un tipo per alcuni e di differente tipo per altri.
La capacità di scoprire tale diversità di bisogni arricchisce le opzioni di trattativa e porta ad una possibile vittoria comune, piuttosto che allo scontro. Erroneamente si crede che la situazione di contesa si traduca necessariamente in questione di natura economica: ciò porta a dimenticare come i bisogni dell'individuo appartengano anche alla sfera psicologica e sociale. Il problema è riuscire ad identificarli per poterli soddisfare correttamente, poiché le parti non sempre li conoscono chiaramente o intendono esplicitarli palesemente.

Il negoziato pertanto, non è solo scambio di un bene, ma un rapporto tra persone che può sviluppare fiducia, stima e comprensione. Quindi, oltre al "che cosa" si tratta, risulta fondamentale il "come" si tratta: ecco l'importanza degli atteggiamenti, del linguaggio, delle emozioni genuine, dell'attenzione nei confronti di chi sta di fronte. Contenuto e forma condizionano l'esito del negoziato. Non è escluso che la stessa forma possa rappresentare il soddisfacimento di un bisogno di una delle parti.

Il negoziatore collaborativo manifesta all'altro la necessità dell'azione concertata per risolvere il problema. Adotta quindi tutti i comportamenti improntati al rispetto e alla sensibilità, sforzandosi di mettersi all'ascolto dell'altra parte per comprenderne i suoi punti di vista sulla questione.

Invece di manovre ingegnose, il negoziato collaborativo sviluppa un rapporto basato sulla fiducia, ma con l'obiettivo di soddisfare i reali bisogni ed esigenze al di là di quelle apparenti.

In questo negoziato il successo è assicurato dalla capacità di scoprire i bisogni e dalla dichiarazione di volerli raggiungere insieme.

1.5- LA RICERCA DELL'ACCORDO COMUNE

1.5.1- Fiducia nelle proprie capacità

Poiché il negoziatore è fondamentalmente un risolutore di problemi, andrà alla ricerca degli elementi che gli consentono di vincere le resistenze.
Nell'affrontare problematiche nelle quali si è coinvolti personalmente, è fondamentale disgiungere il piano emotivo da quello di analisi, estraniandosi dalla carica di sentimenti positivi e negativi che i problemi portano con sé.
La capacità di essere lucidi e razionali aiuta ad affrontare più efficacemente la situazione.
Come procedere ad un'analisi per quanto possibile obiettiva?
Ci si può chiedere qual è la loro origine, perché sono arrivati a quella situazione.
Che cosa comporta il problema? Quali sono le conseguenze?
Quali sono gli aspetti sui quali si ha il dominio e quindi il controllo, e quali invece non è possibile padroneggiare?
Quali problemi possono essere facilmente risolti e per quali, invece, è necessario ricorrere a risorse esterne?
Per vincere le paure collegate al problema è necessario conoscerlo a fondo. Il potere psicologico a disposizione del negoziatore è quello di saper controllare la naturale propensione al pessimismo nell'affrontare situazioni problematiche. Meglio costruire sugli aspetti positivi anche ridotti accettando, tuttavia, i rischi che ciò comporta.
Fiducia nella capacità significa anche consapevolezza del proprio potere, cioè della capacità di ottenere che i propri obiettivi siano raggiunti con il concorso degli altri.
Di per sé il potere non ha valore o valenza morale. Ciò che lo connota è l'uso che ne facciamo per raggiungere i risultati. Possiamo ancora distinguere il potere "su" dal potere "per": anche questo aiuta a determinare la sua valenza.
Ogni persona possiede potere sufficiente per raggiungere quello che desidera: possiede anche il potere di dare agli altri il potere su se stessa.
Se si sente di aver potere esso esiste realmente nel nostro bagaglio. Per accrescere tale forza bisogna aver consapevolezza delle proprie scelte, saper verificare le ipotesi, correre rischi calcolati su informazioni attendibili.
Molti sono i modi di manifestare il proprio potere nelle situazioni.

Esiste il:
- potere dell'atteggiamento, che ci consente di prendere le distanze emotive dal negoziato, vivendolo più come un gioco che come un affanno;
- potere del coinvolgimento, che consente di diminuire il rischio di una situazione, coinvolgendo altre persone per condividere il rischio;
- potere della competizione, che porta ad aumentare il numero delle persone interessate al prodotto di cui siamo in possesso e quindi ad accrescerne il valore;
- potere della competenza, che viene posseduto da chi riesce a dimostrare competenza tecnica e conoscenza superiore agli altri;
- potere della sensibilità ai bisogni, che porta ad individuare i reali bisogni che portano la controparte a negoziare;
- potere dell'immedesimazione, che porta a sviluppare il carisma e la leadership in modo che gli altri si identifichino nella persona;
- potere dell'investimento, che porta l'interlocutore ad investire tempo, energia e disponibilità a negoziare;
- potere della legittimità, che conduce a ricercare conferme autorevoli a sostegno della posizione sostenuta;
- potere della moralità, che consiste nel richiamarsi a principi e valori comuni;
- potere della persuasione, che consiste nel riuscire ad entrare nel mondo e nella logica dell'interlocutore;
- potere della perseveranza di non fermarsi e demordere ai primi insuccessi;
- potere del precedente, che aiuta a superare i vincoli imposti dal passato e da quello che un tempo ha avuto successo;
- potere della ricompensa e della punizione, che porta a convincere l'altra parte della nostra capacità di poterla aiutare o al contrario danneggiare;
- potere del rischio che porta a prevedere e calcolare i margini di manovra e quindi a correre rischi calcolati.

Un'ulteriore capacità di cui si può disporre come risorsa negoziale è il tempo. Si è visto che in genere le più importanti concessioni del negoziato avvengono verso la fine del tempo disponibile per la trattazione, nei pressi della cosiddetta "deadline". Il modo d'impiego del tempo può essere decisivo.
Usare quindi la pazienza anche durante i tempi morti e non aver fretta di concludere.

1.5.2- Il valore del consenso

Il negoziatore è convinto che ogni posizione, per quanto lontana essa possa apparire, possiede dei margini di avvicinamento a chi è dall'altra parte.
Quindi una soluzione è raggiungibile.
Il negoziatore può essere paragonato ad un costruttore che realizza il proprio edificio con la collaborazione dell'interlocutore e la qualità del lavoro è apprezzata da entrambi.
Una buona negoziazione è quella che comporta un elevato grado di interazione e di scambio reciproco secondo la logica vincente/vincente.
Quattro sono i possibili risultati:

- Disaccordo: quando le parti mantengono una posizione conflittuale senza che le posizioni iniziali siano sostanzialmente modificate. Rimane il problema di partenza per la mancanza di un punto di incontro.
- Concessione: quando esiste disequilibrio fra il peso delle parti negoziali. Allora la parte più forte o che possiede maggior potere elargisce alla più debole ciò che ritiene superfluo. In questo caso è la prima che vince, anche se la seconda può non necessariamente considerarsi perdente, qualora si accontenti di quello che ha ricevuto più per bontà dell'altro che per sua abilità negoziale. Alla fine, anche se le posizioni sono più vicine che alla partenza, il potere ed i pesi rimangono squilibrati come quando si è iniziato il confronto.
- Compromesso: partendo da posizioni differenti, ciascuna delle persone interagenti rinuncia consapevolmente a parte delle proprie rivendicazioni o vantaggi per arrivare ad una situazione accettata da entrambi, anche se di non completa soddisfazione. In questa evenienza, pur di non perdere completamente, si è disponibili a rinunciare a parte della propria soddisfazione.
- Consenso: esiste qui l'unanimità di soddisfazione da parte di entrambi, poiché tutti raggiungono gli obiettivi prefissati. La conclusione è la costruzione di un risultato comune che possiede la massima adesione di tutti. È indubbiamente la formula più efficace poiché presuppone la condivisione totale di chi ha lavorato per raggiungerla. Spesso il consenso si ottiene attraverso una soluzione completamente nuova rispetto ai presupposti presenti all'inizio del negoziato. Ecco alcuni suggerimenti utili per guidare la trattativa verso un risultato di consenso:

- Dare la caccia alle false informazioni, evidenziando ciò che appartiene all'ambito degli stereotipi o dei luoghi comuni non verificati
- Individuare quelli che possono essere i possibili punti di conflitto, dedicando particolare attenzione ad analizzare quelli più pericolosi e virulenti
- Evitare che la trattativa avvenga su più tavoli con maggior numero di persone che possono prendere decisioni. È difficile poi far cambiare decisioni prese anche dai propri collaboratori
- Assicurare punti di collegamento fra interessi dei negoziatori ed interessi dei gruppi rappresentati
- Evidenziare i vantaggi che avrà ogni parte coinvolta nella negoziazione
- Essere espliciti sulle attese che si hanno nei confronti delle persone
- Evitare ogni elemento che possa portare a frustrazioni degli interlocutori
- Saper far prendere decisioni ai superiori e lasciar prendere iniziative ai subordinati
- Calcolare ed esplicitare i rischi e i danni in caso di disaccordo
- Evitare di dare e togliere frequentemente delega e responsabilità

1.6- UNA STRATEGIA COLLABORATIVA
IL METODO 3C

Il metodo 3C (Consultare, Confrontare, Concretizzare) è basato su un’idea costruttiva di negoziazione, nella quale entrambi i partner ricercano la collaborazione ed un vantaggio comunemente raggiunti.
In quest’accezione la negoziazione è intesa come "vittoria senza combattimento" dove i protagonisti conseguono un accordo accettabile.
Ogni tappa del metodo prevede una serie di strumenti per realizzarla ed un insieme di attitudini personali. Ecco le 3 tappe:

- **La consultazione**

prevede: Contatto, Domande, Riformulazione.
Qui le attitudini richieste sono: volontà di ricercare e fornire informazioni, disponibilità, tolleranza, volontà di comprendere, essere accessibile e all'ascolto, capacità di sintetizzare.

- **Il confronto**

prevede: Proposizione e Discussione. Per attivare ciò è importante: avere il coraggio di affermare il proprio punto di vista, argomentare e rifiutare, evidenziare convergenze e contraddizioni.

- **La concretizzazione**

si articola nel Bilancio e nella Decompressione.
Attitudini richieste: ricerca di punti di accordo, conferme dei punti non negoziabili, accettare soluzioni di avvicinamento, mantenimento o rinforzo della relazione.

Vediamo nel dettaglio le tre tappe e come impiegare i vari strumenti già indicati.

Il Confronto inizia con il creare il contatto fra le parti prima di ogni altra cosa, attraverso frasi di circostanza; precisare poi l'obiettivo della negoziazione inquadrandola nel contesto più ampio. Stabilire le regole organizzative e i tempi di lavoro manifestando apertamente l'intenzione di arrivare ad una soluzione soddisfacente per entrambi.
Successivamente occorre attivare una serie di domande tendenti a comprendere i punti di divergenza mostrando nel contempo un ascolto partecipato; focalizzare l'attenzione sui

motivi della divergenza cercando di comprendere i reali bisogni e le giustificazioni del partner. Chiarire eventuali punti oscuri.
È una fase estremamente delicata nella quale è opportuno evitare ogni forma di critica.
Quindi si potrebbero riformulare i punti di vista enunciati nella consultazione, filtrando ogni risposta che potrà aiutare ad un successivo avvicinamento delle parti. Fare il punto riassumendo posizioni e problemi sul tappeto riaffermando la volontà di costruire delle soluzioni. La riformulazione è una tappa fondamentale prima della negoziazione vera e propria, poiché elimina informazioni parassite o incomprensioni dovute a malintesi, consolida il rapporto attraverso la messa in comune delle informazioni.
La fase della proposta segna l'inizio della tappa del Confronto a rischio: qui vanno precisate con chiarezza le proprie aspettative ed eventualmente fatte precisare quelle del partner.
È il momento nel quale si "scoprono le carte" del gioco.
Sono possibili due alternative: enunciare la propria proposta, che necessariamente mirerà in alto, oppure invitare la controparte ad esporre la propria idea rilanciando successivamente.
Il momento della discussione segna il contatto diretto sul campo. Ogni negoziatore dovrà produrre un’argomentazione a sostegno della propria ipotesi; trattare le obiezioni dell'altro; evitare la polemica e tutte le forme di squalificazione del rapporto. Ancora sarà necessario avanzare per comparazione piuttosto che per opposizione, assicurare la logica e la coerenza del ragionamento.
La fase dell'accordo segna la volontà di concludere concretamente attraverso il suggerimento di un’ipotesi finale che riduca lo scarto fra le parti. L'accordo va evidenziato enunciando chiaramente le nuove ipotesi, motivando i cambiamenti di posizione intervenuti e dando spazio ai reciproci vantaggi.
L'ultima fase, detta anche di Decompressione, segue il raggiungimento dell'accordo e ha l'obiettivo di mantenere una buona relazione al di là del risultato raggiunto. Per questo è utile uscire dai rispettivi ruoli di negoziatori ed impostare un rapporto tra persone.

1.7- CHECK LIST PER NEGOZIARE

Ogni negoziazione va preparata, anche se l'interlocutore, cliente o venditore è già conosciuto. Proprio perché, a differenza della vendita, qui è possibile concordare variazioni alle condizioni di cessioni di beni o servizi, un’attenzione ai differenti momenti risulta utile a conseguire risultati produttivi.
R. J. Lewicki e J. A. Litterer hanno elaborato la seguente Chek list per preparare un negoziato.

L'oggetto della divergenza
- Qual è il problema da affrontare ed è possibile per ogni parte raggiungere i propri obiettivi?
- Quali sono le precedenti relazioni con l'interlocutore e come possono influenzare la negoziazione attuale?

Gli obiettivi
- Quali sono gli obiettivi concreti (profitti, prezzi, margini...) che mi prefiggo?
- Quali sono i miei obiettivi non tangibili di tipo psicologico e morale?
- Quali obiettivi concreti e non tangibili sono prioritari?
- Qual è il rapporto di importanza tra obiettivi concreti e obiettivi non tangibili?
- Dopo la conoscenza dell'interlocutore, quali saranno i miei principali obiettivi concreti e non tangibili?

Le soluzioni
- In relazione ai miei obiettivi e alle informazioni sull'interlocutore, qual è la migliore soluzione che potrò ottenere?
- Quale sarebbe una soluzione giusta e ragionevole?
- Quale una soluzione minima accettabile?
- Quali sono le sfide maggiori nella negoziazione?
- Possiedo tutte le informazioni necessarie per ogni soluzione? Come posso eventualmente procurarle?
- Quali soluzioni hanno una maggior percentuale di successo? Quali meno?
- Quali soluzioni legate fra loro possono essere trattate a parte?

Analisi dell'interlocutore
- Quali sono le principali caratteristiche dell'interlocutore?
- Quale reputazione e stile ha?

- Quali altre informazioni sull'interlocutore sono necessarie ancora?

Vantaggio concorrenziale

- Quali sono i punti forti della mia argomentazione? Quali mi sono favorevoli?
- Quali sono i punti forti dell'argomentazione dell'interlocutore? Quali sono a suo favore?
- Qual è il punto debole della mia posizione?
- Qual è il punto debole dell'interlocutore?
- A questo punto sarebbe meglio modificare i miei obiettivi?

Il processo di negoziazione

- Quale strategia utilizzerò nel negoziato? (quale clima voglio instaurare?)
- Cosa devo far fare all'interlocutore affinché funzioni la mia strategia?
- Se la mia strategia non funziona, quali sono le opzioni di riserva?
- Quali sono i punti più importanti per me nella messa a punto dell'ordine del giorno? (tempi, come devono essere discussi, ordine...)

1.8- LA FORMAZIONE ALLA NEGOZIAZIONE

Riferendoci al concetto ed alla pratica del negoziato, appare come dato caratteristico la non univocità delle interpretazioni ad essi connessa. In altri termini il negoziato evoca una gamma di comportamenti e di atteggiamenti differenziati a seconda del particolare punti di vista adottato.
Un'analisi di tali diversi approcci risulta rilevante per comprendere quali diverse skills possono essere l'obiettivo della formazione in detto ambito.
Nella cultura organizzativa, e più in generale in quella manageriale, la diffusa usanza di utilizzare una terminologia tratta dal linguaggio militare (strategia, target, forze in campo, obiettivi, tattica, ecc.) ha contribuito ad identificare un primo modo di intendere la negoziazione.
In tal senso essa è ritenuta un'attività sociale inserita in una situazione di scontro tra parti: ognuno dei negoziatori sarà concentrato nell'affermare la propria strategia nei confronti dell'altro inteso come avversario. Obiettivo dell'agire è l'assicurarsi i vantaggi che rappresentano una vittoria e che sono implicitamente considerati una perdita per la controparte.
Si delinea qui il concetto di negoziazione (certamente non l'unico) che potremmo definire "l'insieme delle caratteristiche della condotta sociale assunta in una situazione di conflitto".
È un contesto dove ognuno mira a "vincere" il negoziato, secondo una logica di gioco a somma zero. Condizione del successo di una parte e la sconfitta dell'altra.
Questa abilità risulta strategica in questa negoziazione? Ci sembra rilevante la capacità di analizzare i rapporti di forza esistenti fra i negoziatori. Comprendere quale peso e potere reale possiedono le parti, sia esso di tipo gerarchico (ad esempio dovuto all'organigramma) o di natura congiunturale (i rapporti nel mercato). Sbagliare nel calibrare la forza della controparte, conduce inesorabilmente alla sconfitta.
Gli attori dell'azione, in questo tipo di negoziato, si identificano nell'organismo o nel gruppo che rappresentano, attribuendosi tutto il peso o il potere da essi posseduto. Nel contesto l'interlocutore diviene "controparte". La bilancia su cui agiscono i rispettivi pesi delle forze in campo è squilibrata a favore di chi "pesa di più", indipendentemente dal problema di analisi e degli obiettivi prefissati dalle parti.
La strategia negoziale, così concepita, è più simile ad uno scontro frontale fra due arieti che si contendono, testa contro testa, il primato del branco. Ciò che acquista peso ai fini

dell'esito della vicenda, è la forza sviluppata da chi spinge e dalla massa che incide con lui nella direzione della spinta. Alla fine una delle due teste si rompe o, malconcia, obbliga uno dei contendenti al ritiro.
È da rilevare che, in questo contesto, le determinanti sociali esercitano pesantemente la loro influenza sul rapporto negoziale. Non si può trascurare, inoltre, il fatto che i ruoli degli attori partecipanti influenzano le reciproche percezioni di "peso" nella trattativa.
Quali skills necessitano a chi partecipa a tale tipo di negoziato? Senza dubbio la capacità di leggere ed interpretare il contesto, calibrando correttamente il peso della controparte e distinguendo i rapporti di forza di chi si trova in campo.
Va segnalata la difficoltà nell'apprendimento delle caratteristiche delle determinanti sociali, in quanto elementi di non sempre agevole misurazione. Esse, inoltre, sono responsabili di come viene recepito l'attore negoziale dalla controparte. In altre parole, il rappresentante di un forte gruppo sociale che negozia con uno di peso inferiore sarà percepito, da quest'ultimo, come controparte con maggiori chances di successo.

Esiste un secondo modo di intendere la negoziazione, un modo meno caratterizzato dal conflitto e dallo scontro frontale. È la prospettiva in cui l'influenza del contesto, seppur presente, si riduce sensibilmente a favore delle variabili più soggettive appartenenti alle persone coinvolte. Negoziare significa qui "ottenere ciò che gli altri non riescono a raggiungere; perseguire con successo dove gli altri falliscono continuamente".
Il negoziato presuppone un più raffinato e articolato rapporto con l'interlocutore. Anche in questo caso ognuna delle parti mira al raggiungimento di un proprio vantaggio, senza curarsi di quello della controparte. Non significa, tuttavia, che tale atteggiamento presupponga necessariamente la sconfitta di qualcuno, anche se ciò, tuttavia, è possibile e probabile.
Gli attori della negoziazione si percepiscono anche qui come controparti, piuttosto che come partners, ma la loro attenzione alla persona è più allertata.
Nonostante ciò, è probabile che la logica più frequente sia quella del gioco a somma zero. Senza dubbio è meno virulento che nel caso della negoziazione a scontro frontale, ma nella sostanza gli interessi delle parti rimangono disgiunti.
L'attuazione concreta del negoziato si sostanzia in un percorso articolato, in una strategia sofisticata che necessita

della conoscenza della psicologia della relazione interpersonale.
La soggettività del negoziatore pesa nella trattativa più dell'organismo di cui porta gli interessi: è più importante la sua personale capacità strategica, il carisma, il fascino che sa emanare, piuttosto che il peso contrattuale degli interessi rappresentati.
La formazione a questo modello di negoziato si preoccupa dell'acquisizione della conoscenza delle strategie di persuasione: la controparte non è solo il peso nella bilancia dei rapporti di forza, ma è un individuo, un essere psicologico con punti di forza e talloni d'Achille in cui aprire il varco per passare. Conoscere la persona, i meccanismi del suo funzionamento, le difese, la personalità, gli stati emotivi, in altre parole le sue valenze psicologiche, diviene la strada obbligata del percorso formativo efficace.
Gli obiettivi di apprendimento in quest'area sono più facilmente raggiungibili, rispetto a quelli caratteristici del negoziato di tipo precedente.
L'efficacia operativa di chi negozia è quella di scendere dagli enunciati generali della psicologia individuale alle particolari caratteristiche del soggetto negoziante, alla sua individualità e specificità nel contesto agito. Come si noterà è presente in questo secondo modello un passaggio concettuale dal piano sociologico, proprio del primo modello, ad un piano più psicologico. Dall'attenzione sul contesto si passa a quella sull'individuo.

Il terzo modello di negoziato presuppone un ulteriore spostamento dell'ottica: da un sistema di controparti ad un sistema di interazioni sinergiche.
Il successo del negoziato non è frutto dell'abilità o del peso di uno dei partners, ma deriva dalla risultante della sinergia delle entità negoziali.
Qui è fondamentale l'acquisizione di un accordo vantaggioso per entrambe le parti. Il conseguimento di un risultato positivo è al contempo causa ed effetto di un analogo risultato dell'altro negoziatore.
Il gioco ha cambiato logica: la competizione cede il passo alla cooperazione. La posta sarà un risultato diverso da zero con entrambe le parti vittoriose. Prioritaria, in questo contesto, appare la logica dell'interazione ed è tale skill che la formazione tende a perseguire.
Anche le abilità proprie degli altri modelli negoziali ritrovano qui una collocazione necessaria. La corretta percezione e la lettura del contesto, la conoscenza dei processi psicologici

dell'interlocutore divengono i prerequisiti del gioco interattivo, dove il successo dipende dall'insieme degli individui e dei gruppi implicati. La cooperazione nel raggiungimento di risultati comuni, pur partendo da presupposti differenti, passa attraverso la capacità di rilevare l'esistenza di punti in comune sui quali costruire l'accordo successivo. Non solo. Ma è pure collegata alla capacità di inventare soluzioni completamente diverse da quelle ipotizzate da entrambi.
Il quadro generale nel quale sviluppare il negoziato non comprende soltanto il raggiungimento di un accordo ragionevole per le parti, ma mira a migliorare i rapporti esistenti fra esse. Il percorso formativo, allora, va progettato per l'acquisizione di comportamenti che si possono raggruppare in quattro aree di attenzione:

- scindere le persone negozianti dal problema affrontato;
- concentrarsi sugli interessi reali, piuttosto che sui principi;
- trovare soluzioni vantaggiose per entrambe le parti;
- cercare criteri oggettivi di valutazione.

Scindere le persone dal problema: il portatore del problema non è il problema. Disidentificare le due variabili è fondamentale per non confondere i piani dell'azione negoziale. Per fare ciò è utile acquisire la capacita di percepire diversamente il problema, mettendosi nei panni dell'interlocutore e adottando il suo punto di vista. Vedere il problema con i suoi occhi, perfino con i suoi pregiudizi e riferimenti, contribuisce a delineare i reali confini dello stesso.
L'incognita da controllare è che l'atteggiamento nei confronti della persona non inquini la conoscenza del problema.
Da ciò consegue una seconda abilità: la capacità di individuare gli eventuali pregiudizi del partner nei confronti dell'interlocutore, adottando conseguentemente un comportamento che li disconfermi. È un modo per destabilizzare i suoi stereotipi che lo portano ad agire con rigidità, non in funzione del negoziato, ma in base alla percezione delle caratteristiche della persona.
La riconsiderazione della figura del negoziatore è correlata ad una terza modalità comportamentale: non esiste un vincitore da portare sugli allori ed un perdente sul quale infierire. L'eventuale maggior successo di uno dei negoziatori non deve tradursi nell'evidenziazione della sua superiorità nei confronti dell'altro. Questo, infatti, non deve trovare disconferma nei propri principi e nel sentimento di autostima.
La sfera emozionale ricopre un ruolo importante nel negoziato: eventuali cariche e tensioni emotive devono trovare naturale sfogo qualora non possano essere trattenute dalle persone.

L'evento va gestito con attenzione a non reagire all'eventuale aggressività dell'interlocutore, ribaltando su di lui un'ulteriore aggressività. In alternativa, l'adozione di una comunicazione non verbale legata alla gestualità simbolica positiva, contribuisce alla neutralizzazione di eventuali residui di aggressività repressa.
Un'ulteriore abilità è rappresentata dalla comunicazione tra persone. La capacità di ascolto è altrettanto necessaria della capacità di utilizzare un linguaggio adeguato allo scambio, sia sul piano verbale che in quello non verbale.
Una seconda area di comportamenti riguarda la capacità di concentrarsi sugli interessi delle forze in campo, piuttosto che sui principi portati da ognuna. Difficilmente questi, se differenti, riescono a trovare un momento di sintesi e di ricomposizione. Al contrario, è più agevole trovare punti in comune negli interessi, anche se apparentemente lontani. Gli interessi sono parte del problema, perché sottendono bisogni individuali, sia del negoziatore che del gruppo da lui rappresentato.
Ciò introduce un terzo aspetto, un'ulteriore abilità comportamentale. Si tratta della capacità di ricognizzare l'ambito della trattativa per trovare i vantaggi reciproci derivanti dall'accordo. Se tale è l'obiettivo del negoziatore, la conclusione del negoziato risulterà più agevole.
Qui la creatività è una skill fondamentale per scoprire differenti punti di vista, nuove opportunità non ancora immaginate.
Infine, quarta area di abilità, la valutazione dei risultati del negoziato va effettuata ricercando dei criteri oggettivi di analisi. La valutazione "a sensazione" rischia di introdurre elementi di aleatorietà e comunque più inquinati dai principi, piuttosto che legati a fatti concreti.
La valutazione è direttamente collegata alla capacità di definire a priori gli obiettivi da raggiungere nel negoziato. Già in quella fase, che precede la trattativa vera e propria, il modo con cui vengono formulati gli obiettivi può aiutare a determinare la griglia di valutazione del successo della negoziazione.

PRINCIPI METODOLOGICI

Riportiamo molto brevemente e schematicamente, a titolo di promemoria, le regole riguardanti una buona somministrazione degli esercizi.
Sottolineiamo che il risultato dell'utilizzo di questi strumenti didattici è strettamente connesso con la professionalità dell'operatore che li propone, il quale dovrebbe avere una formazione in campo psicosociologico e dunque saper animare e condurre gruppi. Un cattivo utilizzo degli esercizi psicopedagogici non ha comunque come conseguenza un danneggiamento degli utenti-fruitori degli stessi, ma fortunatamente "solo" un vistoso calo rispetto alla loro efficacia ed efficienza relativamente agli obiettivi che si propongono di raggiungere.

1- I partecipanti ad un'attività o ad una situazione di gruppo non devono essere obbligati a partecipare attivamente all'esercizio proposto; di solito, fra l'altro, proprio per questo la partecipazione è massima;
2- la procedura indicata relativamente ad ogni gioco deve essere fedelmente rispettata, evitando, almeno per chi non sia effettivamente esperto e preparato alla gestione di un gruppo, di fare variazioni che potrebbero anche stravolgere completamente il senso del gioco;
3- ne consegue che ogni gioco va presentato "step by step": in pratica si tratta di esplicitare un'azione (che corrisponde ad un punto numerato all'interno del settore "svolgimento") alla volta, consentendone l'esecuzione prima di passare al punto/fase successiva;
4- nel caso i partecipanti pongano domande per le quali l'illustrazione del gioco non preveda una risposta specifica, si danno indicazioni che sottolineino la libertà d'iniziativa di ciascuno come elemento significativo accettabile;
5- in nessun esercizio è indicato il setting o comunque il luogo in cui si svolge l'attività; esso di solito deve

- essere una stanza non disturbata (priva cioè di telefono, per esempio, ma anche che non sia di passaggio)
- avere sedie o poltrone in numero sufficiente per i partecipanti e tutte uguali fra loro – compresa quella per il conduttore – per evitare di esteriorizzare diversità
- essere confortevole e riscaldata o fresca a seconda delle stagioni

- essere fornito del materiale e dell'arredamento richiesto dall'esercizio (es. lavagna a fogli mobili)

6- il tempo di durata dell'esercizio è indicato specificatamente per ciascuno all'interno della procedura; va tenuto però anche presente che:

a) è meglio non iniziare un'attività pedagogica se non c'è a disposizione non solo il tempo preciso di esecuzione del gioco, ma anche un tempo adeguato per la discussione dello stesso e dei diversi avvenimenti che lo hanno caratterizzato

b) il tempo di durata del "puro" esercizio può essere dilatato o ristretto in base alle necessità del gruppo ed ai suoi tempi di attenzione e di esecuzione, evitando eccessivi rallentamenti o corse forsennate e tenendo in conto che i cambiamenti devono essere seriamente motivati, pena l'influenzamento dei risultati;

7- è possibile ripetere un esercizio con lo stesso gruppo a distanza di tempo per osservare le modificazioni dei comportamenti degli stessi partecipanti a testimonianza di un cambiamento della situazione; gli esercizi diventano così una sorta di verifica degli apprendimenti rispetto a specifiche situazioni;

8- durante l'intero svolgimento dell'esercizio, compresa la discussione finale di commento e riflessione, l'animatore–conduttore del gruppo deve assolutamente ASTENERSI dal prendere parte attiva ai lavori e, anche se insistentemente invitato a farlo dai partecipanti, NON deve mai esprimere il suo punto di vista sui contenuti che i differenti giochi propongono: questo potrebbe influenzare l'andamento degli avvenimenti ed il tipo di decisione cui si perverrà; il compito irrinunciabile di chi gestisce il gruppo è quello di osservare e, nella fase finale di discussione, esplicitare e commentare imparzialmente le dinamiche ed i processi che ha visto svilupparsi nel gruppo durante l'attività; ovviamente è invece doveroso il richiamo allo scorrere del tempo precisando quanto ancora ne rimane per quello specifico step;

9- nel caso si decida di utilizzare una telecamera con videoregistratore per riprendere l'esercizio e poterlo poi più adeguatamente commentare, offrendo più ricchi e precisi feed-back ai singoli ed al gruppo nel suo complesso, sarebbe preferibile che "l'operatore" fosse il conduttore stesso che, quando deve dare i comandi per l'esecuzione dell'attività, lascia in funzione la telecamera ma se ne allontana; se questo non fosse possibile, si può ricorrere ad un osservatore che proprio per la sua posizione garantisca

comunque la riservatezza dell'operazione; in ogni caso, dopo aver utilizzato il video all'interno del gruppo per la riflessione è meglio provvedere alla sua cancellazione per evitare incresciosi incidenti che possano trasformare in pettegolezzo una delicata situazione formativa.

IL TEMPO & IL GRUPPO

Qualche riflessione a parte meritano queste due variabili perché questo volume propone alcune attività didattiche un po' atipiche rispetto alla norma.
Di solito, infatti, considerando che le unità di lavoro hanno una durata media di 90 minuti, e tenendo in conto le avvertenze metodologiche precedenti, gli esercizi non dovrebbero richiedere per la loro esecuzione più di 60 minuti. Il resto del tempo è la quantità minima per una riflessione su quanto l'esercitazione ha prodotto e sviluppato. Il problema del distacco fra esercizio e riflessione o verbalizzazione sullo stesso è di particolare significato, dal momento che proprio attraverso lo strumento-gioco si intende stimolare un certo tipo di riflessione su una determinata situazione, su un processo o su una dinamica centrali in quel momento nel gruppo.
Di solito queste tecniche, proprio per le loro caratteristiche ludiche da un lato e proiettive dall'altro, consentono di superare con una certa facilità le difese che i partecipanti a un'attività formativa di gruppo utilizzano per evitare di affrontare certe situazioni che valutano troppo pesanti. Le esercitazioni, pur consentendo di focalizzare l'attenzione su un certo argomento, permettono anche a ciascun individuo di conservare la propria libertà e quindi di scegliere se e come esplicare il suo punto di vista e i suoi sentimenti. La scelta è connessa con il "coraggio" che il partecipante sente di aver per affrontare la situazione, coraggio che gli deriva anche dalle implicazioni emotive che il gioco ha provocato e sviluppato.
Porre del tempo in mezzo fra l'esercizio e la verbalizzazione di sentimenti significa offrire una nuova possibilità alle difese di recuperare tutta la forza e consistenza, provocando, al rientro nel gruppo, una sorta di "regressione" o di immobilizzazione che comunque impedisce o rende più difficile e problematica l'espressione di sé e del proprio vissuto. In parole povere: lo sforzo e l'energia utilizzate per affrontare l'esercitazione sono vanificate.
C'è poi un secondo aspetto della situazione che è forse nella sostanza meno grave, ma che è ugualmente dannoso in relazione all'apprendimento. Infatti, poiché i giochi hanno molte potenzialità al loro interno e stimolano reazioni emotive e istintive più che azioni fredde e logicamente ineccepibili, di solito i commenti sono inevitabili: le diverse posizioni assunte,

i lati oscuri, i fraintendimenti, gli errori di valutazione commessi, per citare solo in alcuni casi, sono oggetto immediato di confronto fra i partecipanti e nessun divieto o invito potrebbe garantire l'astensione e la riservatezza fino al momento del nuovo incontro di gruppo. Anche se tutti i partecipanti si impegnassero formalmente con sé stessi a riportare tutto in gruppo, in realtà questo non risulterebbe possibile per motivi vari a volte anche banali. Per esempio, chi ha una curiosità e riesce a soddisfarla fuori dal gruppo difficilmente ne conserva traccia nella propria memoria, e dunque questo dato va perduto a livello collettivo.
Quindi, in pratica in questo caso la mancata condivisione di tutti gli elementi rende impossibile un'elaborazione comune di tutti i diversi aspetti dell'esercizio e dunque il suo effetto è più contenuto in termini di apprendimento.
In questo volume però ci sono esercitazioni che richiedono per la loro esecuzione un tempo superiore ai 90 minuti già in partenza.
In alcuni casi, dov'è possibile programmare nei dettagli la sequenza formativa, si può inserire un'unità di lavoro di 2 ore, che quindi consente lo svolgimento corretto e completo dell'intervento psicopedagogico. Ma non sempre ciò è possibile e dall'altra parte 120 minuti sono il tempo massimo d'attività, dopo il quale è indispensabile una pausa per riprendere energia.
Di conseguenza diventa necessario ricorrere ad altri percorsi che tengano conto delle diverse esigenze del contesto operativo. Alcune vie percorribili sono:
a- ridurre i tempi di lavoro assegnati alle diverse azioni/step previsti all'interno dell'esercizio (non sempre ciò è possibile senza snaturarlo: per esempio, accorciare troppo i tempi di un esercizio che richiede una decisione di gruppo, significa dare un compito impossibile da realizzare)
b- scomporre l'esercizio in parti da discutere separatamente (per esempio l'esercizio 3.2 di questo volume può essere diviso in due parti separando i primi step dagli altri; dopo la prima parte di attività si può inserire una riflessione sui processi di gruppo, magari supportando i partecipanti con una scheda di analisi che "mantenga in tema" i loro interventi evitando di "scivolare" sui contenuti)
c- laddove è possibile e a seconda delle strutture del gioco, ridurre il numero dei giocatori, per esempio inserendo come osservatori gli altri partecipanti che non sono direttamente coinvolti nell'attività; il vantaggio è duplice perché da un lato consente di eseguire il gioco nei tempi previsti e

dall'altro aumenta il "materiale" e le informazioni su cui riflettere e discutere successivamente.

L'altro elemento atipico, almeno in alcuni dei giochi psicopedagogici qui proposti, riguarda la dimensione del gruppo.
Di solito il gruppo ideale ha dagli 8 ai 12 membri, ma nel nostro caso a volte le esercitazioni si adattano meglio a gruppi di oltre 12 partecipanti, aggregati che di solito sono considerati grandi gruppi. Alcune delle attività qui presentate raggiungono più efficacemente i loro obiettivi se il gruppo è composto da 15/20 o più persone. Dunque il numero ideale di partecipanti in alcuni casi corrisponde a 2/3 piccoli gruppi.
Secondo noi questo tipo di esercitazione trova un setting adatto e particolarmente produttivo di apprendimenti quando:

a- si lavora in termini "dimostrativi", per esempio all'apertura di un seminario a carattere preminentemente teorico con un grande gruppo: l'esercizio serve da stimolo al conseguente dibattito o per avviare un confronto fra i gruppi su quello specifico argomento
b- si avvia una situazione formativa che coinvolge più gruppi in contemporanea, sul genere del Laboratorio, e l'esercitazione utilizzata costituisce lo scenario di riferimento su cui sarà impostato il conseguente lavoro
c- si lavora in parallelo con più gruppi che sono affiancati ciascuno da un conduttore e che vengono utilizzati funzionalmente per evidenziare aspetti particolari del problema esaminato.

Tutto questo sottolinea però l'assoluta necessità, per uso corretto ed efficace di questi strumenti, di un'adeguata preparazione e competenza di chi li utilizza.
Si chiamano infatti giochi, ma non lo sono se non per il loro aspetto esteriore che già li pone in paragone con tutti quei surrogati che ormai numerosissimi si vedono in ogni rivista e trasmissione televisiva.
Fare errori con questi strumenti in campo formativo significa far terra bruciata e renderli inutilizzabili per molto tempo.
Ci pare necessario perciò raccomandare l'estrema prudenza, anche per salvaguardare i neofiti che, portati dall'entusiasmo, possono fare sbagli che si ritorcono contro loro stessi e la loro immagine di professionisti.

CAPITOLO 2

IL CONFLITTO

Le esercitazioni che seguono sono focalizzate sulla dinamica del conflitto nel senso che si propongono innanzitutto di far sperimentare ai membri di un gruppo:

- le diversità esistenti fra loro
- i sentimenti che tali diversità provocano
- le percezioni rispetto alle persone e le loro modificazioni in seguito all'esperienza del conflitto
- l'esercizio del proprio potere individuale e collettivo (inteso non solo come dominio, ma anche come potenzialità) e le reazioni alle diverse modalità d'uso
- l'aggressività come energia "neutra" e utilizzabile con differenti connotazioni.

In effetti, secondo un luogo comune ancora ben radicato in noi, il conflitto è un avvenimento della vita che sarebbe meglio evitare perché dannoso, traumatico e spiacevole. Molti ritengono che esso sia un elemento patologico nella vita sia individuale che collettiva e associano a questo concetto l'idea dell'aggressività e della distruzione (non per niente conflitto è sinonimo di guerra!).

Ma nelle relazioni umane come nelle organizzazioni che comunque di uomini sono fatte, il conflitto è spesso inevitabile pena l'assoluta abulia di persone e sistemi complessi.

D'altra parte, oltre cinquant'anni fa K. Lewin sosteneva che in realtà il conflitto è un elemento fisiologico, sia a livello di singolo individuo sia a livello di collettività. Alla base di questa affermazione c'è la constatazione dell'esistenza di forze diverse all'interno di ogni essere umano il quale, secondo il modello lewiniano, agisce in seguito ad una lotta fra istanze diverse e alla preminenza di una sulle altre nel tentativo di passare da una situazione squilibrata ad una omeostasi più soddisfacente.

Similmente si comporta un piccolo gruppo, inteso come organismo complesso ben più significativo della semplice somma delle parti rappresentate dai suoi membri.

Ma la percezione psicologica del conflitto come elemento distruttivo, provoca “sospetto” e preoccupazione in chi non lo ha mai sperimentato direttamente e, in più, spesso si sente fragile e indeciso.
Questa sezione del volume intende far sperimentare le caratteristiche tipiche delle situazioni conflittuali, consentendo il superamento degli atteggiamenti di ansia e di preoccupazione che spesso portano a una cieca negazione di una parte così importante della nostra vita.

ESERCITAZIONI SUL CONFLITTO

2.1- AIDS

MATERIALE:
foglio di lavoro in numero sufficiente per tutti i partecipanti

SVOLGIMENTO:
1- a tutti i membri del gruppo viene consegnato il foglio di lavoro perché lo leggano
2- successivamente viene dato un tempo di 5/10 minuti perché ognuno scelga per ciascuno dei 4 quesiti l'alternativa che preferisce e per appuntarsi brevemente le motivazioni a sostegno della propria posizione
3- quindi il gruppo ha 40/60 minuti (il tempo è ovviamente deciso dall'animatore-conduttore del gruppo) per pervenire ad una decisione collettiva rispetto a tutti e quattro i problemi
4- durante la fase precedente il conduttore di gruppo non interviene se non per ricordare le scadenze temporali
5- trascorso il tempo a disposizione del gruppo per prendere una posizione comune, il conduttore avvia una riflessione ed un dibattito su quanto è avvenuto, mettendo eventualmente in luce gli aspetti che sono sfuggiti ai partecipanti, i ruoli sostenuti dai presenti nella fase gruppale dell'attività, la rigidezza o l'elasticità nel sostenere le proprie posizioni, la disponibilità a modificare il proprio punto di vista o a suggerire soluzioni efficaci ma alternative.

VARIANTI:
Si può realizzare l'attività inserendo nella simulazione una sorta di role-playing: ai partecipanti viene indicato il punto di vista che devono sostenere e difendere, garantendo così la presenza massima di diversità all'interno del gruppo e dunque il massimo conflitto possibile.

FOGLIO DI LAVORO
Sei il membro di un gruppo di medici–ricercatori che da anni stanno lavorando per trovare un rimedio alla tremenda malattia identificata come A.I.D.S. Ora finalmente avete trovato un medicinale che pare avere successo: voi l'avete provato sul solito campione di cavie ed avete potuto registrare dei buoni risultati. Resta ora il problema della sperimentazione su esseri

umani, e vi si presentano numerosi problemi sui quali prendere una decisione. Più precisamente:

a- informare i sofferenti di AIDS o sperimentare segretamente su alcuni di loro?
b- scegliere pazienti per altri versi "già condannati" (per es. carcerati, condannati a morte, ecc.) o volontari?
c- pagare o no le "cavie umane"?
d- fare esperimenti solo su pazienti ad uno stadio avanzato della malattia o appena riscontrata la patologia, sapendo che se la medicina non dovesse funzionare potrebbe accelerare la morte del paziente?

La presente riunione è stata indetta per prendere una decisione al riguardo.

2.2- "MULTIPROPRIETÀ"

MATERIALE:
- foglio di lavoro A
- cartoncini indicanti i diversi ruoli che i partecipanti dovranno assumere
- foglio di lavoro B con le posizioni da assumere e mantenere durante l'esercitazione in numero sufficiente per tutti i partecipanti

SVOLGIMENTO:
1- il gruppo viene diviso in 3 sottogruppi fra loro equilibrati rispetto al numero dei partecipanti
2- il conduttore distribuisce in ciascun sottogruppo i cartoncini indicanti il ruolo dei membri e la situazione generale (Foglio A)
3- poi il conduttore distribuisce a ciascuno dei 3 sottogruppi una delle tre versioni del foglio C (che sono tra loro diverse) e dà 10/15 minuti della lettura del testo per consentire di individuare alcune motivazioni a sostegno della posizione che dovrà essere sostenuta durante l'esercitazione
4- il gruppo quindi si ricostituisce e il conduttore consegna al partecipante che ha il ruolo di presidente il foglio B e gli dà 5 minuti per leggerlo
5- il conduttore informa che il gruppo nella successiva mezz'ora lavorerà sotto la guida di chi ha il ruolo di presidente
6- allo scadere del tempo il conduttore di gruppo avvia una discussione su quanto è avvenuto.

FOGLIO DI LAVORO A
(questa parte è in comune fino a ** col "foglio di lavoro B")
**Sei socio di una prestigiosa Associazione che si occupa di attività sociali e culturali e che si è distinta fin dalla sua fondazione per iniziative particolarmente significative ed esemplari. Per la sua stessa natura, e per rendere possibile la realizzazione di una serie di iniziative ed attività congruenti con le sue finalità, l'Associazione è proprietaria da alcuni anni di una vecchia casa con giardino situata verso la periferia della città. L'immobile, una donazione di uno dei primi e più abbienti soci, è una sorta di vecchia casa di campagna che è divisa in appartamenti/zone che possono essere anche resi indipendenti fra loro con una spesa ragionevole.

Fino a questo momento l'immobile è stato sotto-utilizzato e ci sono degli spazi vuoti che sono arredati molto spartanamente e che vengono utilizzati per ospitare i soci che fanno tappa presso la sede dell'Associazione, onde realizzarvi particolari iniziative o studiare e dibattere su argomenti di diversa natura.
Da molto tempo ormai il Consiglio di Amministrazione non tratta più la questione, perché era fonte di scontri e addirittura di battibecchi.**

FOGLIO DI LAVORO B
Recentemente si è presentata una famiglia di extracomunitari senegalesi (padre, madre ed un bimbo di 3 mesi – altri 3 figli sono ancora in Senegal in attesa che i loro genitori trovino un'abitazione e che la famiglia possa riunirsi).
Tu, che li hai ricevuti essendo attualmente il PRESIDENTE dell'Associazione, ti sei reso conto che l'assenza di una sicura posizione rispetto all'utilizzo della struttura è imbarazzante e condanna all'immobilismo.
Così hai convocato la riunione di questa sera per affrontare il problema e trovare una soluzione.

In pratica per avviare la riunione tu devi riassumere quanto è avvenuto fin qui, mettendo particolarmente in luce:
- il sotto-utilizzo della struttura
- la possibilità di separare e rendere autonomi i vari spazi
- la richiesta degli extracomunitari che rendono attuale ed urgente il prendere una posizione definitiva rispetto al problema
- la durata dell'incontro del Consiglio (30 minuti).

Ovviamente è tuo compito quello di dirigere i lavori e di fare in modo di trovare una soluzione fra le diverse posizioni esistenti.

FOGLIO DI LAVORO C
Istruzioni per il conduttore di gruppo che predisporrà il materiale:
a- il foglio "B" è diviso in due parti una delle quali è uguale per tutti e corrisponde anche a quella indicata sul foglio "A" e compresa fra le coppie di asterischi**. Questo foglio va consegnato a tutti i partecipanti
b- la seconda parte è qui numerata da 1 a 3 ed ogni istruzione va consegnata ad un sottogruppo diverso.

Sottogruppo 1
Il sottogruppo di cui fai parte da sempre si batte per un maggior utilizzo della struttura dell'Associazione.

In particolare in quest'ultimo anno si è molto parlato fra voi, anche in relazione con l'entrata in vigore della recente Legge che disciplina l'uso degli stupefacenti e che prevede il recupero ed il reinserimento dei tossicodipendenti, di trasformare la "zona disabitata" in comunità residenziale per ex-tossicodipendenti.
Fra l'altro, questa soluzione consentirebbe di ricevere finanziamenti che renderebbero la comunità autosufficiente ed insieme consentirebbero di fare un'esperienza certo molto importante sia a livello culturale che sociale.
La posizione del vostro sottogruppo è ferma al punto che preferite lasciare le cose come stanno pur di non dover rinunciare al vostro sogno.

Sottogruppo 2
Il sottogruppo di cui fai parte da sempre si batte per un maggior utilizzo della struttura dell'Associazione.
In particolare voi sostenete che si debba rendere disponibile lo spazio per tutti i soci che vogliono promuovere e realizzare autonomamente attività collaterali rispetto agli interessi di fondo dell'Associazione. A vostro parere si tratta di una buona idea perché può stimolare la partecipazione dei soci, che per la verità usano solo i servizi offerti dall'organizzazione, ma non evidenziano un grande senso di appartenenza e di collaborazione né nei momenti sia di quotidianità né nelle manifestazioni ufficiali. La vostra idea è molto radicata in voi al punto da aver consultato professionisti del marketing oltre a soci amici per valutare le concrete possibilità di avviare la vostra iniziativa.
Siete anche disposti a prendere in considerazione soluzioni diverse, purché l'Associazione mantenga la possibilità concreta di utilizzare gli spazi quando e come crede senza alcun limite ed impedimento.

Sottogruppo 3
Il sottogruppo di cui fai parte crede che l'Associazione utilizzi uno spazio adeguato alle sue necessità e dunque ritiene utile destinare le parti vuote della struttura per altri scopi e finalità.
Poiché nella cittadina dove l'Associazione ha sede è da poco scoppiato il fenomeno dell'immigrazione da parte degli extracomunitari, voi ritenete interessante offrire delle risposte al problema dell'alloggio. In particolare state discutendo intorno alle seguenti ipotesi:
- affittare, seguendo le disposizioni per l'equo-canone, prioritariamente a famiglie di extracomunitari

- affittare a chiunque sia bisognoso di alloggio, sempre secondo l'equo-canone
- "ospitare" gratuitamente, ma in cambio di piccoli lavori di manutenzione e/o di piccoli servizi, studenti con problemi economici.

Le caratteristiche "tecniche" ed organizzative di queste proposte non sono state definite nel dettaglio, ma ci sono differenti possibilità.
Quello che a voi pare irrinunciabile è da un lato l'uso della struttura che nella situazione attuale non può che deteriorarsi e dall'altro il ricavo di un "utile" per l'Associazione pur conservandone la caratteristica sociale ed umanitaria.
Siete molto soddisfatti delle vostre idee perché vi pare che lascino un ampio margine di scelta e di mediazione.

Cartoncini ruoli
Istruzioni per il conduttore di gruppo:
si devono preparare dei cartoncini bianchi piuttosto sostenuti di cm.10x20 che si devono piegare a metà per il lato lungo; quindi su un fianco su ogni cartoncino viene scritto uno dei ruoli seguenti:
- Presidente
- Vice-presidente
- Segretario Generale
- Consigliere (ripetuto tante volte quanti sono i restanti membri del gruppo)

2.3- IL COORDINATORE

MATERIALE:
- carta e penna per ciascun partecipante
- lavagna a fogli mobili e pennarelli a punta grossa

SVOLGIMENTO:
1- l'Animatore del gruppo invita i partecipanti ad indicare, scrivendole sul loro foglio, le 3/4 caratteristiche che a loro parere sono essenziali ad un coordinatore (tempo per l'operazione: 5 minuti)
2- allo scadere del tempo fa elencare da ciascun partecipante le caratteristiche scelte e le trascrive sulla lavagna di carta
3- quindi avvia una discussione di gruppo (max. 30 minuti) per individuare le 5 caratteristiche considerate più significative
4- allo scadere del tempo, qualsiasi sia il numero delle variabili individuate, l'animatore invita i partecipanti a trascriverle sul proprio foglio indicando di fianco a ciascuna di esse il membro del gruppo che la possiede più degli altri (ovviamente è possibile indicare più volte la stessa persona, ma lo sforzo da fare è trovare chi fra i partecipanti possiede maggiormente quella caratteristica); tempo per questa operazione 5 minuti
5- mentre i partecipanti stanno lavorando, l'animatore di gruppo prepara sulla lavagna una griglia a doppia entrata dove indica in verticale i nomi dei membri del gruppo e in orizzontale le 5 variabili scelte come fondamentali per diventare coordinatore di un gruppo (fig. 1)
6- allo scadere del tempo invita i partecipanti a consegnargli i fogli e trascrive le scelte compiute da ciascuno sulla lavagna
7- quindi assegna al gruppo 30 minuti perché scelga, anche attraverso i dati riassunti sulla lavagna di carta, il membro più adatto a fare il coordinatore di un gruppo in generale e di quel gruppo in particolare
8- allo scadere del tempo, l'animatore avvia una discussione su tutto quanto è avvenuto.

	Caratteristiche del buon coordinatore				
Partecipanti	1	2	3	4	5
A					
B					
C					
D					
Ecc.					

Figura 1

2.4- IL RISTORANTE

MATERIALE:
lavagna di carta e pennarelli

SVOLGIMENTO:
1- l'animatore spiega che il gruppo ha a disposizione circa un milione (la cifra va calcolata moltiplicando il numero dei partecipanti per 100.000); questa cifra è stata messa a disposizione dall'Associazione Ristoratori all'interno di un'operazione di marketing tesa a rilanciare tutti i locali con un occhio particolare per quelli "esotici", cioè che non servono solo piatti della tradizionale cucina italiana.
Per vincolo i soldi devono essere spesi secondo queste regole:
- deve utilizzarli un gruppo di almeno 8 persone
- il ristorante scelto deve essere uno solo e va utilizzato da tutto il gruppo insieme
- il ristorante va scelto entro la successiva mezz'ora per consentire all'associazione di fare una promozione adeguata sull'iniziativa, onde amplificarne la risonanza e ottimizzare i risultati dell'impresa

2- quindi l'animatore di gruppo scrive sulla lavagna di carta l'elenco dei ristoranti dove il gruppo può spendere i soldi offerti:
- cinese
- toscano
- internazionale
- greco
- senegalese
- novelle cuisine
- vegetariano

3- allo scadere del tempo l'animatore di gruppo stimola una discussione su quanto è successo ed aiuta a riflettere sui comportamenti assunti da ciascuno individualmente e dal gruppo nel suo complesso.

2.5- L'INCENERITORE

MATERIALE:
foglio di lavoro 1

SVOLGIMENTO:
1- Il conduttore del gruppo spiega ai partecipanti che essi, per la successiva ora, rappresentano la Commissione-Lavoro Comunale di un paese lombardo piuttosto isolato ed ormai scarsamente popolato, dal momento che i giovani giunti alla maggiore età tendono a trasferirsi più a valle nei luoghi dove trovano lavoro. Il paese è sorto all'interno di una valle piuttosto brulla e sassosa e che è stata sempre trascurata dal turismo, anche se non è del tutto chiaro se questo dipenda esclusivamente dai luoghi o sia anche conseguenza di un'assenza totale di promozione e pubblicità.
2- Il conduttore aggiunge che la Commissione si è radunata per esaminare in prima battuta una proposta di una grande azienda che si occupa di smaltimento dei rifiuti. Quindi consegna il Foglio di lavoro che precisa concretamente i dettagli dell'offerta (in una sola copia) e invita a leggerlo attentamente.
3- Al termine della lettura, il conduttore ricorda ai presenti che hanno tempo un'ora per prendere una decisione in merito e sottolinea che, per consuetudine, la decisione della Commissione è tenuta in gran conto dal Consiglio Comunale e dal Sindaco se rappresenta un'opinione grandemente condivisa al suo interno.
4- Allo scadere del tempo il conduttore avvia una riflessione su quanto è successo.

FOGLIO DI LAVORO
Il Consiglio Comunale ha ricevuto la seguente proposta sulla quale intende al più presto prendere una formale posizione. Com'è consuetudine, e anche per avere un parere competente, Il Consiglio Comunale incarica la Commissione-Lavoro di prendere in esame la cosa e di far pervenire, allo scadere dell'ora seguente, la propria posizione in merito.
Il Sindaco invita i membri della Commissione ad operare, com'è loro abitudine, cercando di pervenire ad una decisione unitaria in merito al problema.

Spett. Amministrazione Comunale,

con la presente la nostra ditta, nota in campo nazionale per la sua attività connessa allo smaltimento dei rifiuti, intende farVi una proposta che speriamo possa venire accolta e che a nostro parere potrebbe essere vantaggiosa per entrambe le parti.
Come precisato, il nostro lavoro consiste nel liberare le città dai cumuli di rifiuti prodotti ed insieme nel distruggerli completamente. Le nuove tecnologie consentono ormai di potenziare il concetto dell'inceneritore da ufficio o da casa privata per trasformarlo in macchina distruttrice di migliaia di tonnellate di scarti.
In pratica la nostra azienda, dopo aver deciso di percorrere la strada dell'inceneritore perché estremamente funzionale e vantaggioso, Vi propone di situarlo all'interno del Vs. territorio, certa di fare un'operazione interessante anche per la Vs. Amministrazione e per i cittadini tutti.
Come potrete vedere dalla scheda tecnica che qui alleghiamo, gli svantaggi derivanti dall'insediamento di un inceneritore sono ampiamente compensati dai vantaggi che ne derivano a tutta la Comunità.
Speriamo dunque che siate favorevoli alla ns. proposta e che ci diate l'autorizzazione a renderla operativa e concreta nel più breve tempo possibile.
In attesa di un Vs. riscontro, porgiamo distinti saluti.

Il Presidente
Giorgino Rossi

SCHEDA TECNICA
Vantaggi insediamento inceneritore:
- utilizzo del calore prodotto per riscaldare tutti gli edifici della Comunità (pubblici e non)
- utilizzo di manodopera totalmente locale (addestrata ad hoc) e in prima battuta coordinata e diretta da un’équipe di esterni che col tempo verranno sostituiti da locali (beneficio indotto: ripopolazione del territorio comunale)
- gratuità per il servizio di nettezza urbana per il comune
- beneficio economico per i proprietari dei terreni su cui sorgerà il complesso dell'inceneritore
- creazione ad hoc di strutture di ristoro ed incentivazione delle esistenti (per coloro che trasportano i rifiuti)
- potenziamento officine locali per manutenzione di autocarri

- attivazione di posti di lavoro part-time per il servizio di pulizia interno al complesso inceneritore

Svantaggi insediamento inceneritore:

- a tratti cattivo odore nell'aria
- problema smaltimento rifiuti residui (cenere) che dovrebbero essere interrati in una zona apposita (è però allo studio una soluzione "utilizzatrice" di questi ulteriori scarti probabilmente come fertilizzanti).

2.6- IL RIFIUTATO

MATERIALE:
- carta e penna per ciascun partecipante
- lavagna di carta e pennarelli

SVOLGIMENTO:
1- Il conduttore di gruppo consegna a ciascun partecipante un foglio di carta e una penna e invita tutti a scrivere su di esso il nome della persona che non vorrebbero come membro di quel gruppo
2- quindi si fa consegnare da ciascuno i foglietti e riscrive i nomi sulla lavagna di carta in modo che sia immediatamente visibile se ci sono delle concentrazioni su una persona in particolare
3- poi informa il gruppo che ha 30 minuti per arrivare ad una conclusione definitiva che precisi chi deve essere allontanato dal gruppo
4- allo scadere del tempo, il conduttore avvia una riflessione su quanto è avvenuto e sui sentimenti prodotti dall'esercitazione nei presenti.

2.7- UNO, NESSUNO, CENTOMILA

MATERIALE:

- carta e penna per ciascun partecipante
- lavagna a fogli mobili e pennarelli

SVOLGIMENTO:

1- Il conduttore di gruppo distribuisce a tutti dei fogli di carta ed invita i partecipanti ad usarli come segue:
- scrivere su ciascun foglio il nome di un membro del gruppo escluso se stessi
- dare una valutazione sul grado di somiglianza che lo scrivente sente in rapporto con la persona il cui nome è stato scritto sul foglio (voto 1 = nessuna somiglianza; voto 10 = massima somiglianza)
- dare una valutazione (sempre usando la stessa scala sopra indicata) al livello di conflittualità con quella persona
- appuntarsi brevemente il motivo principale del conflitto

2- il tempo per compiere quest'operazione è di 10 minuti

3- nel frattempo il conduttore prepara sulla lavagna due tabelle a doppia entrata che riportano indicati su entrambe le dimensioni/variabili e i nomi dei partecipanti

4- allo scadere del tempo, il conduttore riporta sul tabellone nella prima tabella i punteggi assegnati da ciascuno agli altri rispetto alla variabile somiglianza e nella seconda quelli assegnati sul livello di conflittualità

5- quindi offre ai partecipanti (lasciandoli liberi di aderire o no alla proposta) 5 minuti per farsi spiegare da chi è in maggiore conflitto con loro il motivo di questa situazione (ovviamente è consentito al richiedente di precisare e "dire la sua"; il tempo è individuale e non di gruppo e dunque ogni persona, in successione, ha diritto ad un massimo di 5 minuti)

6- al termine di questa fase il conduttore avvia una riflessione di gruppo focalizzata soprattutto sulle motivazioni per l'esistenza dei vari conflitti.

2.8- POLARIZZAZIONE

MATERIALE:
nessuno

SVOLGIMENTO:

1- il conduttore divide il gruppo in due parti fra loro omogenee per numero stimolando ad aggregarsi col criterio della somiglianza
2- quindi assegna a ciascun gruppo lo stesso compito ma ponendolo da due angolazioni fra loro in opposizione, per es.:

a- un gruppo parla dell'utilità del far usare a scuola agli allievi la calcolatrice
b- l'altro gruppo parla dei danni irreparabili dell'uso della calcolatrice da parte degli allievi nella scuola
a- un gruppo parla dell'utilità per i giovani di avere una moto/motorino
b- l'altro gruppo parla della pericolosità dell'uso di moto/motorini da parte dei giovani
a- un gruppo parla dei vantaggi nel far vedere a bambini fin dai 3 anni la TV
b- l'altro gruppo parla dei danni irreparabili che provoca l'uso della televisione per i bambini di 3 anni
eccetera

3- i gruppi hanno 20/30 minuti di tempo per parlare a fondo del loro tema e per predisporre un elenco dei vantaggi o degli svantaggi relativi alla situazione
4- successivamente i due gruppi vengono ricomposti e nella mezz'ora seguente devono prendere una posizione comune sull'argomento
5- segue la solita riflessione sugli avvenimenti con una focalizzazione sugli elementi che hanno ostacolato o reso difficile il pervenire ad una decisione comune.

2.9- PROGETTO COLOSSALE[1]

MATERIALI:
foglio di lavoro

SVOLGIMENTO:
1- Il conduttore di gruppo spiega ai partecipanti che per la durata dell'esercitazione essi simuleranno un Consiglio di Amministrazione di una grande azienda che ha ricevuto una grossa commessa dal Governo della Nazione in cui ha sede per la realizzazione di un progetto. Tale progetto è stato predisposto ed elaborato da una Commissione creata appositamente e composta da 12 persone. Il C.d.A. ha deciso di dare un "premio-produzione" a ciascuno dei membri dell'équipe di lavoro, e dunque la presente riunione è stata organizzata per pervenire ad una decisione in merito
2- quindi consegna a ciascuno dei presenti un promemoria predisposto appositamente che offre un punto di partenza per la decisione da prendere
3- precisa infine che il tempo a disposizione per l'operazione è di un'ora
4- allo scadere del tempo il conduttore di gruppo stimola una riflessione sull'esercizio e sui comportamenti dei singoli membri.

Foglio di lavoro
a) la cifra totale disponibile è di 10 milioni
b) non è necessario dividere equamente il premio fra tutti e 12 i membri dell'équipe
c) si può tenere conto delle differenze di ruolo fra i membri (l'équipe aveva un segretario ed un coordinatore)
d) tutti i membri dell'équipe si sono molto impegnati, qualche comportamento diverso c'è stato però da parte delle seguenti persone:
- la signora X che è stata assente a 2 riunioni molto importanti a causa della sua necessità di scrivere un paio di articoli per il giornale locale che si occupa di difendere gli interessi particolari della comunità; la signora ha una brillante intelligenza
- la signora Y che arrivava costantemente in ritardo agli incontri e che è stata assente per 3 riunioni senza mai

[1] Da un'idea di "Le repertoire de l'Animateur de groupe" vol.3 Actualisation ed. Montreal, 1982

giustificarsi, nonostante fosse alla sua prima esperienza di lavoro e di progettazione

- il signor A che è quasi sempre stato assente dichiarando di avere altri impegni (che in realtà segue per avere più fonti di reddito e dunque mantenere alto il suo tenore di vita)
- il signor B che è un vero "disastro" quando deve lavorare in gruppo (anche per via della sua formazione discontinua a causa di problemi di famiglia e di salute); anche attualmente pare travolto da problemi personali, ma i suoi colleghi pensano che abbia anche problemi intellettivi, dal momento che i corsi seguiti da B sono gli stessi fatti da tutti i nuovi assunti
- il signor C che, nonostante sia di capacità intellettuali medie, si è fortemente impegnato nella progettazione; è stato assente raramente e per problemi familiari (ha dichiarato); è un po' autoritario e nella vita del gruppo cerca di imporsi

e- si possono premiare alcuni e "punire" altri assegnando cifre di premio diverse o addirittura non assegnandole ad alcuni.

2.10- MASCHIO/FEMMINA

MATERIALE:
grandi fogli (tipo lavagna di carta) e pennarelli

SVOLGIMENTO:

1- Questo esercizio è più efficace se il gruppo è misto e se le due componenti sono fra loro abbastanza equilibrate
2- Il conduttore divide i partecipanti in due gruppi secondo il sesso; quindi si costituiscono il gruppo dei maschi e quello delle femmine
3- spiega che i gruppi hanno mezz'ora per individuare e trascrivere sul foglio di lavagna (che viene loro contemporaneamente consegnato) le principali caratteristiche dell'altro sesso
4- allo scadere del tempo, l'animatore invita i due gruppi a riunirsi e a dare lettura dei risultati cui sono pervenuti
5- quindi informa il gruppo che ha un massimo di un'ora per arrivare all'individuazione di due liste condivise dal gruppo nella sua totalità
6- allo scadere del tempo si avvia una riflessione sia sul processo decisorio, sia sul problema degli stereotipi.

2.11- LA COLONIZZAZIONE[2]

MATERIALE:
Lista dei principi in copia per ogni partecipante

SVOLGIMENTO:

1- Il conduttore di gruppo spiega che l'esercitazione prevede che i partecipanti simulino una certa situazione e che affrontino lo specifico problema da questo punto di vista
2- quindi illustra la situazione di partenza cercando di integrare eventualmente i dati per renderli incentivanti alla partecipazione; la situazione ha le seguenti caratteristiche:
   - i membri del gruppo fanno parte del migliaio di persone abitanti della terra che hanno avuto il compito di colonizzare TERRA2, un pianeta del tutto simile alla terra che è appena stato individuato e che è assolutamente privo di esseri viventi di qualsiasi tipo
   - in particolare i membri di questo gruppo hanno il compito di individuare, scegliendoli fra quelli proposti nell'apposita lista allegata, almeno 5 principi che regolino, per lo meno all'inizio, la vita sul nuovo pianeta
3- quindi l'animatore consegna a ciascuno la Lista principi e precisa che c'è solo un'ora di tempo per decidere
4- allo scadere del tempo l'animatore stimola la discussione sui processi decisori e sul ruolo avuto da ciascuno dei presenti nella presa di decisione.

LISTA PRINCIPI

1- le coppie possono avere bambini solo sottoponendosi ad un esame che accerti le loro condizioni fisiche e psicologiche di perfetta salute
2- è permesso ogni tipo di rapporto sessuale fra adulti consenzienti
3- il "governo" della colonia sarà affidato a 20 persone (10 maschi e 10 femmine) che rimarranno in carica 1 anno e che verranno scelte seguendo l'ordine alfabetico
4- i bambini che nasceranno verranno affidati, al momento dello svezzamento e fino alla maggiore età (stabilita a 16 anni), al kinderheim dove saranno accuditi ed educati da personale specializzato

---

[2] Da un'idea tratta da "Le repertoire de l'Animateur de groupe" vol.2 Actualisation ed. Montreal, 1982

5- è consentita l'eutanasia per tutti coloro che la desiderano per sfuggire o non prolungare le sofferenze e purché queste ultime siano dimostrate
6- ogni individuo, uomo o donna che sia, dall'età di 16 anni è tenuto a lavorare per 6 ore al giorno per 5 giorni alla settimana; esiste la rotazione delle attività lavorative e quindi allo scadere di ogni anno ognuno cambia lavoro
7- a tutti è dato di vivere secondo uno standard minimo (casa per nucleo familiare, guardaroba completo per tutte le stagioni, 3 pasti al giorno, passatempi "passivi" per tutti) e di utilizzare periodicamente, su specifica richiesta al "governo" della colonia, spazi a disposizione della comunità
8- periodicamente (circa ogni 3/4 mesi) gli abitanti della colonia sono tenuti, secondo un programma stabilito, a partecipare ad incontri di verifica sull'andamento della convivenza e sugli eventuali problemi emergenti
9- saranno ammesse tutte le forme di culto religioso presenti sulla Terra
10- tutti gli abitanti non adulti saranno tenuti a frequentare uno stesso iter educativo e formativo che sviluppi le loro capacità e li renda adatti a qualsiasi tipo di lavoro.

2.12- IL FINANZIAMENTO

MATERIALE:
foglio di lavoro

SVOLGIMENTO:

1- Il conduttore spiega ai partecipanti che essi rappresentano per tutta la durata dell'esercizio i membri di una Commissione del Provveditorato agli Studi di una città di media grandezza. Il Ministero della Pubblica Istruzione, infatti, ha promosso un'iniziativa in grande stile per stimolare le scuole Superiori di tutta la nazione a realizzare attività di prevenzione primaria che, migliorando la qualità della vita per i giovani adolescenti che coinvolgono, li allontani dal pericolo derivante dall'uso di sostanze stupefacenti e dai fenomeni di devianza in generale. Così in ogni Provveditorato è stata costituita una Commissione apposita che ha il compito di analizzare i progetti di intervento e di suddividere fra le scuole firmatarie degli stessi il fondo di 100 milioni inviato dal Ministero.
2- Il conduttore precisa che nello specifico nella prossima riunione la Commissione dovrà stabilire il o i criteri attraverso i quali assegnare i finanziamenti alle diverse scuole che ne faranno richiesta. Consegna dunque ai presenti il Foglio di lavoro e assegna 45 minuti di tempo per prendere una decisione definitiva in merito.
3- Allo scadere del tempo il conduttore avvia una discussione su tutto l'esercizio cercando di focalizzare l'attenzione sui seguenti punti:

a- si è riusciti a decidere?
b- quale modalità decisoria è stata utilizzata?
c- qualcuno si è sentito prevaricato da altri?
d- qualcuno pensa di aver determinato un certo tipo di decisione?
e- quali elementi giocavano nell'essere a favore o contro un certo punto di vista/proposta?
f- qual è il sentimento più forte provato durante l'esercizio?

FOGLIO DI LAVORO
La Commissione deve scegliere fra i seguenti criteri, quello cui attenersi per erogare i finanziamenti alle Scuole Superiori.
I criteri qui elencati sono stati elaborati dal Ministero P.I. il quale però non ne ha indicato uno solo considerando le diversità esistenti fra le situazioni a livello nazionale.

La Commissione ha però piena libertà di indicare quello che preferisce adottare.
Va tenuto presente che comunque il criterio dovrà essere uno solo.

Criteri proposti:
- equità: a tutte le scuole sarà attribuito lo stesso finanziamento
- merito: ciascun progetto verrà valutato secondo una scala di qualità (da stabilire) e verranno finanziati adeguatamente solo i progetti che supereranno questo esame
- "scadenze": poiché la parcellizzazione del denaro non consente di finanziare adeguatamente nessun progetto, i fondi verranno assegnati alle prime 5 scuole che presenteranno un progetto
- "popolazione": i fondi verranno assegnati in base al numero degli allievi frequentanti quella scuola
- caso: verranno estratte a sorte 5 scuole a cui verrà dato il finanziamento previsto per l'anno in corso diviso equamente fra loro (l'anno successivo, nel caso ci siano finanziamenti, essi verranno elargiti ad altre 5 scuole)
- gruppi di scuole omogenee per tipo: i finanziamenti verranno assegnati per es. a tutte le scuole tecniche della città; oppure agli istituti professionali; ecc.

2.13- POSTO PRENOTATO

MATERIALE:
- elenco passeggeri VIP "fuori prenotazione"
- descrizione situazione
- lavagna a fogli mobili e pennarelli a punta grossa

SVOLGIMENTO:
1- Il conduttore di gruppo distribuisce ai partecipanti il foglio con la descrizione della situazione e chiede di leggerlo
2- verifica che tutti gli elementi siano chiari e siano stati compresi
3- chiede quindi ai presenti di discutere nei successivi 30 minuti per decidere che linea tenere rispetto ai seguenti problemi:
a- quanti posti riservare ai VIP su ogni volo
b- come regolarsi rispetto a questi posti (lasciarli sempre liberi fino a pochi minuti prima del decollo e poi riempirli con i passeggeri in lista di attesa – se ci sono – oppure "venderli" e lasciare eventualmente a terra i passeggeri nel caso si presentino VIP)
4- al termine del tempo, il conduttore sottolinea i punti su cui esiste un accordo – anche se esso è sostenuto da una strettissima maggioranza – e li trascrive sinteticamente sulla lavagna a fogli mobili
5- quindi consegna l'elenco dei passeggeri VIP "fuori prenotazione" specificando che tutti si sono presentati all'ultimo minuto e chiedono di essere imbarcati sul volo in partenza
6- il conduttore assegna al gruppo 30 minuti di tempo per decidere sul problema attenendosi alla linea di comportamento definita dalle decisioni precedenti
7- segue discussione che evidenzia anche il rapporto fra le due diverse decisioni nei contenuti e nelle modalità di comportamento dei membri del gruppo.

ELENCO PASSEGGERI VIP "Fuori prenotazione"

- Giovanni Planetario – notissimo scienziato di fama internazionale che è stato recentemente insignito del Premio Nobel per l'Astronomia
- Giusto Aziendali – attuale Presidente della Confindustria e, fra l'altro, nel Consiglio di Amministrazione della Compagnia aerea

- Anna Ciacci – moglie di un importante segretario di partito il quale ha fatto qualche favore, anche se indiretto, alla vostra Compagnia
- Paride Mosconi – cantante lirico noto in tutto il mondo
- Mia Star – nota attrice che recentemente ha vinto un oscar per la carriera nel mondo del cinema
- Paola Liberato – attuale Ministro della Pubblica Istruzione

(nota bene: la lista ovviamente può essere modifica e ampliata a seconda delle necessità del gruppo)

DESCRIZIONE SITUAZIONE

La Compagnia Aerea per la quale lavorate negli ultimi mesi ha subito l'aggravamento di un problema da sempre considerato di routine. In effetti, a causa di una serie inesauribile e particolarmente concentrata di "lavori in corso", il traffico sulle strade della nazione scorre con difficoltà e d'altronde i convogli ferroviari subiscono enormi ritardi a causa di scioperi che si susseguono a catena e che difficilmente sono prevedibili. Così sono aumentati vertiginosamente i fruitori di aerei per i loro spostamenti, con conseguente "intasamento" dei voli e necessità di utilizzo di nuovi vettori nel caso si intenda coprire tutto il fabbisogno.
In particolare sono colpiti da questo fenomeno due scali fra loro strettamente connessi e che sono già al limite massimo di utilizzo.
Non è dunque possibile inserire nel programma quotidiano nessun volo né in partenza né in arrivo e quindi ogni compagnia deve far conto sulle forze già messe in campo.
Inoltre, si sta avvicinando la scadenza che liberalizza la libera concorrenza fra le compagnie aeree che possono collegare fra loro – anche se straniere – scali nazionali facendo servizio passeggeri.
La situazione è dunque particolarmente delicata perché in prospettiva potrebbe rivelarsi un boomerang che in realtà ha fornito una promozione gratuita ed indiretta alle Compagnie aeree straniere.
Il Consiglio di Amministrazione della vostra Compagnia Aerea ha dunque deciso di affidare la ricerca di una soluzione efficiente ed efficace al vostro gruppo che è intenzionalmente costituito da dipendenti provenienti da diversi settori dell'azienda.
Tale costituzione, un po' anomala rispetto alle normali procedure, vuole utilizzare soprattutto la creatività e

l'innovazione che sono presenti in ciascuno dei membri e nella situazione in sé.
Fra voi vi conoscete superficialmente, ma sapete di essere stati scelti per la vostra velocità di adattamento alle situazioni nuove.

CAPITOLO 4

LA NEGOZIAZIONE

Gli esercizi raggruppati in questa parte del libro intendono consentire direttamente la sperimentazione:

- del processo di negoziazione
- delle proprie capacità di mediazione
- delle caratteristiche tipiche di uno “spazio negoziale” (Spaltro ’90)
- del rapporto fra contenuto e processo nelle situazioni di negoziazione
- dell’uso delle risorse e delle energie proprie e altrui per individuare/inventare elementi per un accordo
- delle reazioni emotive rispetto agli avvenimenti e alla ricerca di soluzioni.

Negoziare richiede un cambiamento di mentalità non certo facile né indolore, né veloce. Richiede semplicemente di smettere di dividere il mondo in vincitori e vinti e analizzare le situazioni più globalmente e con maggior perspicacia.
Cosa significa realmente battere qualcuno se poi da lui dipende l’esecuzione materiale di un’importante operazione da me progettata? Non sempre vincere consente di ottenere il risultato desiderato. Di nuovo, anche se da un altro punto di vista, si può riflettere su cosa significhi in teoria e in pratica “avere potere” e gestirlo.
D’altra parte “negoziare” non vuol dire neppure arrivare a una semplice mediazione che in realtà non accontenta nessuno.
Mettersi nei panni dell’altro, ricercare qualcosa che sia effettivamente efficace e soddisfacente per le parti in causa e per la situazione, controllare i propri sentimenti e cambiare punti di vista. Essere creativi, forse, con tutte le capacità che sono comprese in questo concetto espresso sinteticamente.
Pur essendo di moda, negoziare non è facile.
Gli esercizi offrono l’occasione di sperimentare strategie e percorsi diversi, certo utili e trasferibili sia dal punto di vista concreto che psicologico.

ESERCITAZIONI SULLA NEGOZIAZIONE

3.1- BIBAPHARMA & GELETTI[3]

MATERIALE:
- informazioni generali sul caso (1 copia)
- informazioni riservate per la società Bibapharma (una copia per membro del gruppo)
- informazioni riservate per la società Angeletti farmaceutica (una copia per membro del gruppo)

SVOLGIMENTO:
1- il conduttore di gruppo divide i partecipanti in due sottogruppi di numero equivalente
2- quindi illustra a tutti la situazione di partenza (per far questo ricava le sue informazioni dal foglio generale)
3- risponde ad eventuali domande che illustrino meglio i dettagli della situazione
4- successivamente consegna ai membri di una squadra le informazioni riservate per la società Bibapharma ed ai membri dell'altra le istruzioni riservate relative alla società Angeletti
5- il conduttore precisa che ciascun gruppo ha un tempo massimo di mezz'ora per leggere le informazioni e per studiare una strategia specifica per il successivo incontro con l'altra società concorrente
6- allo scadere del tempo, il conduttore invita i due gruppi a riunirsi e concede 30 minuti di tempo per la discussione e per decidere il da farsi
7- al termine del tempo concesso, l'animatore fa riunire fra loro i due sottogruppi perché, sulla base della situazione, studino una strategia efficace (questo step si realizza solo nel caso i due gruppi non riescano a trovare un accordo nella sessione precedente)
8- quindi i gruppi si riuniscono nuovamente ed hanno un massimo di altri 30 minuti per arrivare ad una decisione condivisa
9- segue discussione su quanto è avvenuto, sul tipo di strategia individuata sulla sua efficacia o sul fallimento.

[3] Liberamente tratto da A. Jolibert, M. Tixier "La négotiation commerciale" ed. ESF, 1988, Paris

INFORMAZIONI GENERALI SUL CASO

In una regione della Cambogia settentrionale vive il Kirbo, un animale estremamente raro e dalla vita brevissima. Esso è estremamente ricercato perché dal suo sangue si ricava un'importantissima sostanza impiegata nella ricerca medica. Tuttavia, data la particolare fragilità della bestia e il suo lunghissimo periodo di gestazione dei piccoli, ne esistono solamente pochissimi esemplari. Per tutelare la specie il governo cambogiano ha emanato leggi severissime che consentono la caccia dell'animale soltanto nella prima settimana del mese di ottobre, ma ogni 8 anni.

L'antropologo svedese Gunnar Svenson è l'unica persona che quest'anno sia stata autorizzata dal governo cambogiano a cacciare il Kirbo e dalla settimana di caccia ha ricavato 12 litri di sangue che ora conserva presso di sé a Stoccolma.

Non essendoci stati altri cacciatori, né essendo prevedibili cambiamenti nella legislazione della caccia al Kirbo, per i prossimi 8 anni questi sono gli unici 12 litri di sangue disponibili al mondo per la ricerca medica.

Poiché la Svezia non possiede laboratori di ricerca medica interessati all'uso di questa sostanza, Svenson decide di mettere in vendita i 12 litri di sangue all'impresa farmaceutica che gli farà l'offerta migliore in termini economici.

Alla vendita si presentano solo due Istituti di ricerca di altrettante aziende farmaceutiche: la tedesca Bibapharma e l'italiana Angeletti farmaceutica. Entrambe sono fortemente motivate all'acquisto e pertanto decidono di incontrarsi insieme a Stoccolma per giungere ad un accordo prima di presentarsi a Svenson.

INFORMAZIONI RISERVATE
PER LA SOCIETÀ BIBAPHARMA

Siete i membri della direzione della Fondazione Bibapharma, un centro di ricerca medica e farmaceutica con sede a Francoforte. State sperimentando con buon successo un vaccino ricavato dal sangue del Kirbo, che potrebbe consentirvi di sconfiggere definitivamente la malattia "peste viola" che rischia di uccidere buona parte delle popolazioni asiatiche. La peste si sta sviluppando anche verso occidente e gli esperti ritengono che, se non si riuscirà a bloccarla con un vaccino, entro qualche mese potrebbe arrivare anche nei paesi dell'Europa orientale.

Il vaccino si basa su una complessa molecola, la Tetrasolvina H38, sviluppata da un batterio immerso in una cultura composta da sali di potassio ed Emoglobina di sangue di Kirbo.

I vostri ricercatori vi hanno assicurato che con almeno 10 litri di sangue di Kirbo riuscirebbero a ricavare il vaccino e ad eliminare completamente, con il 93% di probabilità di successo, la peste viola.
Questo comporterebbe per la Fondazione che rappresentate un successo commerciale senza precedenti e probabilmente vi farebbe guadagnare il premio Nobel per la medicina, oltre che un importante riconoscimento dell'ONU. Tuttavia bisogna agire in fretta.
Da circa 13 anni siete antagonisti dell'italiana Angeletti farmaceutica per quanto riguarda l'acquisto del sangue di Kirbo ed i rapporti con lei sono particolarmente tesi. In effetti il gruppo italiano sembra utilizzare lo spionaggio industriale per conoscere i vostri esperimenti. Inoltre non li apprezzate molto poiché non possiedono certamente la vostra perfetta organizzazione e siete sicuri che buona parte del successo nel lavoro che stanno svolgendo sia dovuto alla fortuna.
Tuttavia fra due giorni vi incontrerete a Stoccolma al Fijord Hotel con i rappresentanti della Angeletti per cercare di risolvere la questione dei 12 litri di sangue di kirbo. Solo a seguito della riunione deciderete di fare la vostra offerta al signor Svenson, indicando quantità di sangue richiesta e prezzo proposto.
La vostra Fondazione vi ha già anticipato per conto del Presidente, che segue con attenzione la vicenda, che il budget di cui disponete è di 2.200.000 dollari e che il prezzo di un litro di sangue ben conservato è di 157.000 dollari. Prima dell'incontro di Stoccolma ritenete di riunire il Consiglio di Direzione della Fondazione, per decidere la strategia da seguire nell'incontro con gli italiani.

INFORMAZIONI RISERVATE
PER LA SOCIETÀ GELETTI FARMACEUTICA
Siete i membri della Direzione dell'Istituto di ricerca Angeletti farmaceutica con sede a Firenze. La specialità della società è la ricerca sulle malattie epidemiche per produrre vaccini. Già nel passato avete contribuito con le vostre ricerche a sconfiggere numerose malattie a larga diffusione. Attualmente state sperimentando un vaccino, il RS68, per combattere la "peste screziata" che ha cominciato a diffondersi nei paesi del nord Africa e della quale sono stati segnalati casi in Sicilia, Grecia e Spagna. Gli epidemiologi hanno assicurato che se non si trova rapidamente un vaccino il morbo si diffonderà rapidamente in tutta l'Europa meridionale e successivamente in quella centrale.

I vostri esperti hanno calcolato che con 10 litri di sangue di Kirbo sono in grado di sintetizzare un vaccino sufficiente a bloccare il propagarsi dell'epidemia con un successo di 97 probabilità su 100. Infatti dalla metedrina contenuta nel siero del sangue dell'animale possono sviluppare un terreno fertile al moltiplicarsi di un microrganismo indispensabile al vaccino. Da 13 anni la Fondazione tedesca Bibapharma è concorrente nel medesimo mercato per quanto riguarda il sangue di Kirbo.
Non siete mai riusciti ad instaurare rapporti di collaborazione poiché ritenete che i tedeschi siano sospettosi. Anzi avete anche saputo che essi sospettano che voi pratichiate lo spionaggio industriale a loro danno. Inoltre non vi sono molto simpatici perché tendono ad ostentare la loro perfetta organizzazione ed a snobbare la vostra presenza a livello internazionale.
Lo sviluppo del vaccino vi consentirebbe non solo un indiscusso vantaggio commerciale, ma darebbe la possibilità alla vostra azienda di acquisire uno smisurato prestigio tra i concorrenti e tra i governi dei paesi minacciati dalla malattia.
Tra qualche giorno vi incontrerete a Stoccolma con i rappresentanti della Bibapharma per affrontare la questione del sangue del kirbo. Solo successivamente vi recherete dal sig. Svenson per fare la vostra richiesta e offrire il prezzo da voi ritenuto adeguato.
Prima di partire avete riunito il gruppo di colleghi della direzione per stabilire la strategia da adottare coi tedeschi.
Il vostro Presidente, particolarmente interessato affinché il vaccino sia presto commercializzato, vi ha messo a disposizione la somma di 2.200.000 dollari e vi ha informato che il prezzo probabile di vendita del sangue è di 157.000 dollari al litro.

3.2- COMITATO POST CATASTROFE[4]

MATERIALI:
nessuno

SVOLGIMENTO:

1- i partecipanti vengono suddivisi in sottogruppi(4-8 persone) omogenei per sesso
2- una volta suddivisi viene dato a tutti il "dispaccio Polo Nord" e ciascun sottogruppo viene invitato a decidere nel tempo previsto
3- la decisione viene scritta per punti su un foglio murale
4- al termine della prima fase, viene dato a tutti il "dispaccio Polo Sud" e ciascun sottogruppo viene invitato a decidere nel tempo previsto
5- la decisione viene scritta per punti su un foglio murale
6- al termine della seconda fase i sottogruppi si incontrano per negoziare soluzioni unitarie da fornire a Base Polo Nord e Base Polo Sud (se i sottogruppi sono numerosi la negoziazione avviene per delegati in acquario)
7- segue discussione su tutte le fasi di lavoro. Il trainer può stimolare il gruppo a riflettere sulla diversità dei valori maschili e femminili e sulle strategie negoziali dei gruppi maschili e femminili.

DISPACCIO DALLA BASE POLO NORD
Siete un sottogruppo operativo e decisionale del Governo planetario post Catastrofe. Il pianeta è stato sconvolto da una tempesta magnetica che ha distrutto gran parte dell'umanità e reso invivibile la quasi totalità della superficie terrestre.
Per motivi inspiegabili sono restate sacche di vivibilità solo in dieci piccole zone della Terra, che tuttavia non possono comunicare fra loro se non tramite satellite. La catastrofe è di tale portata che l'umanità rischia l'estinzione, anche perché si presume che la nocività della superficie terrestre (cioè dei nove decimi colpiti) possa durare non meno di 5 secoli. I nuclei di sopravvissuti sono riusciti ad identificarsi e collegarsi via satellite, ed hanno deciso di affidare a Voi, che siete il gruppo più attrezzato, il Governo planetario.
Ora è appena arrivato il seguente dispaccio, dalla Base Polo Nord:
"Sono Agmar Ferdhal, coordinatore della Base Polo Nord. La gravità dei fatti successi nell'ultima settimana mi impone di

[4] Da un’idea di Guido Contessa sui valori maschili e i valori femminili.

chiedere al Governo Planetario una decisione cui mi atterrò scrupolosamente. Siamo ad un mese dalla Catastrofe e solo da 15 giorni ci siamo resi conto di essere uno dei pochissimi gruppi sopravvissuti, condannati a restare in questa situazione per secoli. Finora le regole ed i comportamenti della Base erano quelli in uso prima della Catastrofe, ma da una settimana la situazione precipita. Dieci aggressioni a mano armata con tre omicidi e otto ferimenti; quindici assalti al magazzino, che hanno provocato il furto di alimenti, vestiti, armi e munizioni; cinque addetti alla sicurezza sui venti di cui dispone la Base, si sono ammutinati al comandante; ventidue stupri e violenze sessuali sono stati denunciati da parte sia di donne che di giovani uomini. Se non si trova un nuovo sistema di regole, temo che la Base si avvii all’autodistruzione. Possiamo continuare il nostro lavoro di rilevamento scientifico, possiamo anche sopravvivere alimentandoci di prodotti della terra (pochi) e del Mare. Se tuttavia non riusciremo a trovare nuove regole di convivenza, non sopravvivremo alla violenza ed alla progressiva senescenza del gruppo. Mi occorrono nuove regole che siano utili a salvare la Base ma che sia possibile far accettare e rispettare. Tenete conto che al massimo posso contare su quindici addetti alla sicurezza armati. Il prossimo contatto in questo mese è fra un'ora, poi potremo comunicare solo fra trenta giorni... se saremo riusciti ad avere le Vostre decisioni e ad applicarle con successo. Naturalmente credo sappiate che la nostra Base è composta da dieci donne e 321 uomini... a fra un'ora, e che Dio ci assista!"

DISPACCIO BASE POLO SUD

Siete un sottogruppo operativo e decisionale del Governo planetario post Catastrofe. Il pianeta è stato sconvolto da una tempesta magnetica che ha distrutto gran parte dell'umanità e reso invivibile la quasi totalità della superficie terrestre.
Per motivi inspiegabili sono restate sacche di vivibilità in solo dieci piccole zone della Terra, che tuttavia non possono comunicare fra loro se non tramite satellite. La catastrofe è di tale portata che l'umanità rischia l'estinzione anche perché si presume che la nocività della superficie terrestre (cioè dei nove decimi colpiti) possa durare non meno di 5 secoli. I nuclei di sopravvissuti sono riusciti ad identificarsi e collegarsi via satellite, ed hanno deciso di affidare a Voi, che siete il gruppo più attrezzato, il Governo planetario.
Ora è appena arrivato il seguente dispaccio, dalla Base Polo Sud:

"Sono Jean Correjos, coordinatrice della Base Polo Sud. La gravità dei fatti successi nell'ultima settimana mi impone di chiedere al Governo Planetario una decisione cui mi atterrò scrupolosamente. Siamo ad un mese dalla Catastrofe e solo da 15 giorni ci siamo resi conto di essere uno dei pochissimi gruppi sopravvissuti, condannati a restare in questa situazione per secoli. Finora le regole ed i comportamenti della Base erano quelli in uso prima della Catastrofe, ma da una settimana la situazione precipita. Dieci aggressioni a mano armata con tre omicidi e otto ferimenti; quindici assalti al magazzino, che hanno provocato il furto di alimenti, vestiti, armi e munizioni; cinque addetti alla sicurezza sui venti di cui dispone la Base, si sono ammutinati al comandante; ventidue stupri e violenze sessuali, dodici suicidi e quindici casi di follia registrati. Se non si trova un nuovo sistema di regole, temo che la Base si avvii all'autodistruzione. Possiamo continuare il nostro lavoro di rilevamento scientifico, possiamo anche sopravvivere coi prodotti della terra e del mare. Se tuttavia non riusciremo a trovare nuove regole di convivenza, non sopravvivremo alla violenza ed alla progressiva senescenza del gruppo. Mi occorrono nuove regole che siano utili a salvare la Base ma che sia possibile far accettare e rispettare. Tenete conto che al massimo posso contare su quindici addetti alla sicurezza armati.
Il prossimo contatto in questo mese è fra un'ora, poi potremo comunicare solo fra trenta giorni... se saremo riusciti ad avere le Vostre decisioni e ad applicarle con successo.
Naturalmente credo sappiate che la nostra Base è composta da trenta uomini e 631 donne... a fra un'ora, e che Dio ci assista!"

3.3- I CERCHI E I QUADRATI[5]

MATERIALE:
- foglio istruzioni
- un foglio di carta con disegnato un quadrato ed un foglio di carta con disegnato un cerchio
- Tabella punteggi

SVOLGIMENTO:
1- Il conduttore divide i membri del gruppo in un numero pari di sottogruppi (2, 4, 6, ecc.) costituiti da 3/4 persone
2- quindi i sottogruppi vengono divisi in due serie: nella prima ogni gruppo è contraddistinto dalla lettera "A" (gruppi A1, A2, A3, ecc.) e nella seconda dalla lettera "B" (B1, B2, B3, ecc.)
3- poi l'animatore spiega che A1 giocherà con B1; A2 con B2 e così via
4- ogni gruppo deve disporre di uno spazio nel quale decidere la propria strategia di gioco senza essere disturbato dagli altri e senza che questi possano sentire la loro scelta
5- l'animatore consegna poi ad ogni gruppo il materiale e spiega quali sono i tempi del gioco che si sviluppa in 8 partite che vedranno contrapposte coppie di gruppi
6- la prima partita inizia con un tempo di 3 minuti a disposizione dei gruppi per decidere quale carta giocare; al segnale dell'animatore ogni gruppo consegna all'altro la carta scelta ed in base alla combinazione delle due si stabilisce il punteggio a favore di ogni squadra
7- durante il gioco le squadre non possono assolutamente comunicare verbalmente o non verbalmente tra loro eccetto nei momenti espressamente previsti e annunciati dall'animatore
8- l'animatore deve far rispettare i tempi di gioco e delle partite
9- prima di ogni partita ogni squadra dispone di 3 minuti per decidere la scelta della carta
10- alla fine della terza partita l'animatore concede ad ogni coppia di gruppi 7 minuti per negoziare, ma solo nel caso entrambe le squadre siano d'accordo nel farlo
11- alla fine del negoziato, nel caso si faccia, riprende la regola di non comunicare

---

[5] Liberamente tratto da Blue and Green in “The 1997 annual Handbook for group facilitator” di J. E. Jones – J. W. Pfeiffer – University Associates Inc. – San Diego 1977

12- alla fine dell'ottava partita si calcolano i punteggi complessivi di ogni squadra
13- quindi il conduttore di gruppo riunisce tutte le squadre e si discute delle strategie adottate da ciascuno e dei risultati ottenuti di conseguenza.

Foglio istruzioni
Siete i membri di un gruppo che ha l'obiettivo di scambiare risorse in forma di carte rappresentanti un Quadrato ed un Cerchio, con un altro gruppo. Se voi siete il gruppo A gli altri sono il gruppo B o viceversa.
Obiettivo degli scambi è di accumulare punti positivi nell'arco di 8 partite che hanno la durata indicata dall'animatore di gruppo di volta in volta.
I punteggi che guadagnerete sono in relazione alla combinazione delle carte scelte dai due gruppi. Potete ricavare tali punti dalla Tabella Punteggi nella quale dovete segnare i punti da voi guadagnati ad ogni partita.

Tabella Punteggi

partita	scelta vs.	scelta altro gr.	punti	punti vs.
1	cerchio	cerchio	-10	
		quadrato	+5	
	quadrato	cerchio	-5	
		quadrato	+10	
2	cerchio	cerchio	-10	
		quadrato	+5	
	quadrato	cerchio	-5	
		quadrato	+10	
3	cerchio	cerchio	-10	
		quadrato	+5	
	quadrato	cerchio	-5	
		quadrato	+10	

A questo punto avete 7 minuti per negoziare con l'altra squadra, se volete e se anche loro sono dello stesso parere.

partita	scelta vs.	scelta altro gr.	punti	punti vs.
4	cerchio	cerchio	-10	
		quadrato	+5	
	quadrato	cerchio	-5	
		quadrato	+10	
5	cerchio	cerchio	-10	
		quadrato	+5	
	quadrato	cerchio	-5	
		quadrato	+10	

6	cerchio	cerchio	-30	
		quadrato	+15	
	quadrato	cerchio	-15	
		quadrato	+30	
7	cerchio	cerchio	-30	
		quadrato	+15	
	quadrato	cerchio	-15	
		quadrato	+30	
8	cerchio	cerchio	-100	
		quadrato	+25	
	quadrato	cerchio	-25	
		quadrato	+100	

3.4- COOPERAZIONE E COMPETIZIONE[6]

MATERIALE:
- scheda di lavoro
- lavagna a fogli mobili e pennarelli

SVOLGIMENTO:
1- il conduttore consegna ai partecipanti la scheda di lavoro
2- poi spiega loro che hanno 10/15 minuti di tempo per compilare la scheda individualmente
3- mentre i partecipanti sono impegnati, l'animatore prepara sulla lavagna a fogli mobili una tabella a doppia entrata, dove sono indicati in verticale i giorni della settimana e lo spazio di ciascuno è diviso in due parti, una indicata con "cooperazione" e l'altra con "conflitto" (vedi es.), ed in orizzontale i nomi dei membri del gruppo
4- quando i partecipanti hanno terminato il lavoro, il conduttore trascrive sulla lavagna accanto al loro nome, per ogni giornata, il numero di situazioni cooperative e/o conflittuali
5- quindi l'animatore avvia un dibattito focalizzato sui seguenti argomenti:
   a) l'ambito in cui si è più cooperativi o più conflittuali (famiglia, lavoro, divertimento, tempo libero, affetti, ecc.)
   b) la frequenza delle azioni in rapporto al giorno della settimana
   c) le possibili cause scatenanti delle diverse situazioni
   d) la preminenza di un tipo di reazione o dell'altro
   e) le eventuali diversità od omogeneità fra il comportamento individuale e quello collettivo presente nel gruppo.

Scheda di lavoro

	Cooperazione	Conflitto
Lunedì		
situazione 1 ……………………		
situazione 2 ……………………		
situazione 3 ……………………		

(nota bene: questo schema va ripetuto per tutti i giorni della settimana con le seguenti avvertenze:
- ci deve essere spazio per più di 3 situazioni

[6] Liberamente tratto da “Activities Handbook – The teaching of psychology” di L. T. Benjamin jr. – K. D. Lowman vol.1 – apa ed. – Washington D.C., 1981

- al posto dei puntini va indicato un "titolo" della situazione per renderne possibile il veloce richiamo alla memoria
- accanto ad ogni situazione, va messa una crocetta in una delle due colonne cooperazione o conflitto a seconda del tipo di azione realizzato in quel particolare caso).

ESEMPIO TABELLA A DOPPIA ENTRATA:

	lunedì		martedì		mercoledì		ecc..	
partecipanti	coo	con	coo	con	coo	con	coo	con
aaaa								
bbbb								
cccc								
xxxx								

3.5- IL CANOTTO DI SALVATAGGIO[7]

MATERIALE:
- foglio di istruzioni per ogni gruppo
- lista di passeggeri da salvare per ogni gruppo

SVOLGIMENTO:
1- il conduttore divide il gruppo in sottogruppi di 6/8 persone
2- quindi consegna a ciascun gruppo il foglio di istruzioni e la lista dei passeggeri da salvare e dà 5 minuti per farli leggere
3- poi precisa che ci sono 20 minuti per decidere chi salvare
4- allo scadere del tempo i gruppi hanno un massimo di 5 minuti per scegliere al loro interno il delegato del gruppo
5- il conduttore riunisce poi tutti i delegati dei gruppi e li fa sedere in cerchio al centro della stanza; fa poi disporre tutti gli altri partecipanti in un secondo cerchio concentrico e spiega loro che durante tutta la seconda parte dell'esercizio dovranno restare in silenzio qualsiasi cosa succeda
6- poi assegna 30 minuti ai rappresentanti dei gruppi perché pervengano ad una decisione comune
7- al termine del tempo, l'animatore avvia una discussione di gruppo su tutte le fasi dell'esercizio.

Foglio di Istruzioni
Durante la crociera di inaugurazione nella quale erano imbarcate diverse famose personalità, la nave Sunstar entra in collisione con un iceberg che la danneggia irreparabilmente. Il comandante comunica che entro un'ora la nave affonderà.
Tutte le scialuppe di salvataggio sono state già lanciate con i passeggeri sistemati. Rimane ancora disponibile un canotto. Sfortunatamente esso non può ospitare più di 6 persone, mentre quelle che ancora restano da salvare sono 20.

Il compito del gruppo è di scegliere le 6 persone, nella lista di 20 candidati, che saranno imbarcate nel canotto: esse saranno le sole a sopravvivere di quest'ultimo gruppo di 20 croceristi.
Il gruppo dovrà arrivare ad un accordo entro 20 minuti.

Successivamente è previsto un incontro con i rappresentanti degli altri gruppi presenti per arrivare ad una decisione definitiva.

---

[7] Liberamente tratto da “Le répertoire de l’animateur de groupe” vol.4 di Pfeiffer & Jones – Actualisation ed. Montreal, 1982

LISTA DEI PASSEGGERI DA SALVARE
Neil Armstrong
Rita Levi Montalcini
Giovanni Paolo II
Lech Walesa
Francesco Cossiga
Umberto Eco
Elisabetta II (la regina)
Saddam Hussein
Nelson Mandela
Rudolph Nureyev
Maharishi Mahesh Yogi
Jacques Cousteau
Pippo Baudo
Federico Fellini
Sofia Loren
Mikhail Gorbachov
Silvio Berlusconi
Carmine Abbagnale
Gianni Agnelli
Caroline di Monaco

3.6- OBIETTIVI CAMUFFATI

MATERIALE:
- foglio descrizione dei ruoli previsti
- foglio di lavoro (lo stesso per ciascun gruppo)

SVOLGIMENTO:
1- il conduttore di gruppo divide i partecipanti in tre sottogruppi e consegna a ciascuno uno dei 3 fogli di descrizione dei ruoli, chiedendo di leggerli e di fare domande nel caso ci siano punti oscuri (max. 10 minuti)
2- quindi consegna loro il foglio di lavoro e assegna 20 minuti di tempo per pervenire ad una decisione di massima
3- allo scadere del tempo riunisce i tre gruppi e assegna 30/40 minuti per discutere il problema collettivamente e pervenire ad una decisione di gruppo che soddisfi tutte le parti in causa
4- segue discussione sulle diverse fasi di lavoro e sulle modalità decisorie

Varianti:
- al punto 3° si può inserire prima del gruppo una trattativa in terne composte da un rappresentante per ciascuno dei gruppi di partenza per esplorare più proposte di negoziazione; al gruppo intero vengono concessi poi altri 30 minuti per arrivare ad un accordo
- si può, alla fine del 2° step, far scegliere un delegato per gruppo e realizzare la fase successiva in "acquario", cioè con tutti gli altri presenti che assistono silenziosi alle trattative
- si possono inserire nel 3° step uno o due momenti di ritorno al gruppo di partenza per concordare una linea strategica di intervento da proporre poi agli altri due gruppi
- si possono mettere in sequenza fra loro le due varianti qui suggerite per esaminare modalità diverse di comportamento negoziale
- per la discussione finale si può utilizzare un questionario-stimolo sull'esempio del seguente:

Guida alla discussione
1- le prime opinioni espresse erano molto diverse da quelle finali?
2- - avete risolto bene i conflitti per riuscire a raggiungere l'obiettivo e ad interagire costruttivamente?
3- tutti si sono ascoltati attentamente?

4- hai ascoltato attentamente e senza pregiudizi le idee e le opinioni degli altri?
5- quando esprimevi il tuo pensiero, eri soddisfatto solo quando gli altri lo condividevano?
6- quando qualcuno rifiutava la tua idea avevi l'impressione di perdere?
7- ti sei sentito attaccato personalmente da qualcuno durante la discussione?
8- hai attaccato personalmente qualcuno mentre esprimevi il tuo disaccordo con lui?
9- c'è stato qualche momento in cui avresti abbandonato il gruppo?
10- ora che la discussione è terminata, cosa senti nei confronti del gruppo nel suo complesso e dei suoi singoli membri?
11- sei soddisfatto della decisione presa?

Foglio di descrizione del ruolo del Consiglio di Amministrazione della Cooperativa "CASETTA"

Siete i membri di una cooperativa costituitasi fra cittadini desiderosi di costruirsi un'abitazione indipendente propria e muratori in grado di realizzare questo sogno a costi accessibili.

La cooperativa come formula societaria vi ha consentito di accedere a particolari finanziamenti che hanno reso possibile la realizzazione del vostro sogno, sia pure a particolari condizioni.

Foglio di descrizione del ruolo della Giunta Comunale

Voi siete i membri della Giunta Comunale del comune dov'è sorta e dove opera la Cooperativa Casetta. Avete molto apprezzato questa iniziativa, tanto da facilitare l'accesso a certi finanziamenti, anche se a particolari condizioni.

Foglio di descrizione del ruolo degli "immigrati"

Siete un gruppo informale di non nativi del Comune dove siete attualmente domiciliati e provenite da altre zone sia nazionali che extra-nazionali ed extra-comunitarie.

Alcuni di voi lavorano nella base aeronautica militare alleata presente nel territorio del comune. Altri invece sono dei veri immigrati che sono venuti attirati dalle possibilità occupazionali del comune e che vorrebbero ora risiedere il più vicino possibile al luogo di lavoro. In genere avete grandi difficoltà a trovare abitazioni in affitto e spesso vi dovete adattare a vivere in tuguri insalubri e privi di qualsiasi "comodità".

FOGLIO DI LAVORO

La Cooperativa Casetta ha realizzato con un sussidio del Comune un primo lotto di 10 villette a schiera. Il contributo è stato elargito a condizione che poi la vendita delle villette fabbricate e degli eventuali lotti seguenti avrebbe seguito criteri concordati con l'Amministrazione Comunale.

Allo stato attuale delle cose si è concordato di seguire i seguenti criteri di assegnazione:

- famiglie composte da un minimo di 4 persone
- famiglie residenti da almeno 10 anni
- famiglia di lavoratori dipendenti.

In quest'ultimo periodo però nel comune si è registrato un aumento dell'immigrazione a causa dell'apertura di un cantiere edile in un paese vicino e in generale delle buone possibilità occupazionali esistenti nella provincia a cui il comune appartiene.

In seguito a questa situazione, in connessione anche col problema dell'abitazione, gli "immigrati" nel comune hanno organizzato alcune manifestazioni di protesta nei confronti dell'Amministrazione contro le vigenti modalità di assegnazione di un'abitazione. Così il Comune, per evitare disordini, ha deciso di verificare la possibilità di alternative ai criteri di assegnazione delle villette esistenti e future ed ha perciò convocato un incontro a tre con la rappresentanza degli immigrati ed il Consiglio di Amministrazione della Cooperativa.

Prima di questo incontro, che ha come scopo l'individuazione di nuovi criteri per l'assegnazione di abitazione a particolari condizioni economiche di favore, ciascun gruppo ha 20 minuti di tempo per studiare proposte alternative ed una strategia efficace ad ottenere dei risultati soddisfacenti per tutte le parti coinvolte.

3.7- MARKETING INTERNO

MATERIALE:
- cartellini dei ruoli
- Foglio–problema
- compiti del coordinatore
- lavagna a fogli mobili e pennarelli

SVOLGIMENTO:
1- Il conduttore consegna a ciascuno dei presenti il cartellino del ruolo spiegando che esso indica il settore di cui la persona è responsabile all'interno di una grande azienda
2- quindi consegna il Foglio–problema a ciascuno e precisa che entro 10/15 minuti ciascuno deve appuntarsi alcune proposte di soluzione al problema
3- trascorso il tempo, chiede ai presenti di formare delle coppie ed assegna 20 minuti perché si comunichino le idee e ne trovino eventualmente altre da proporre
4- quindi, in senso orario, le coppie si scambiano gli elenchi prodotti e vengono dati altri 10 minuti per integrarli con ulteriori idee
5- poi l'animatore riunisce tutto il gruppo e consegna al membro che ha il ruolo di capo del personale il foglio coi compiti del coordinatore, invitando a leggere attentamente le istruzioni (max 5 minuti; il partecipante può fare domande all'animatore senza però farsi sentire dal gruppo)
6- l'animatore precisa che ci sono 30/40 minuti di tempo per arrivare ad una soluzione del problema soddisfacente per tutti
7- allo scadere del tempo, l'animatore avvia una discussione che metta anche in luce il ruolo del capo del personale nel raggiungimento di una soluzione efficace.

Cartellini dei ruoli
Il coordinatore del gruppo, prima dell'esercizio deve preparare un numero di cartoncini corrispondente ai partecipanti e deve indicare su ciascuno di essi uno dei seguenti ruoli:
- responsabile del settore pubblicità
- responsabile del settore vendite
- responsabile dell’ufficio contabilità
- responsabile del personale
- responsabile della sicurezza
- responsabile dell'ufficio acquisti
- responsabile del settore ricerca/studi di mercato
- responsabile del pakaging (confezione prodotto)

- responsabile dell’ufficio progettazione
- responsabile del settore produzione
- rappresentante del sindacato interno
- ecc. (in base al numero dei partecipanti).

FOGLIO–PROBLEMA

L'attuale situazione non brillantissima della vostra azienda pare essere causata dal disinteresse del personale a livello medio–basso che non sembra avere a cuore il futuro dell'impresa.

In una precedente riunione fra voi avete concordato su una linea di analisi della situazione che è sintetizzata in una parola: "anonimato". In altri termini, non c'è nessun modo per nessuno di essere notato e considerato come persona all'interno dell'azienda.

Il vostro gruppo ha perciò deciso di ri-incontrarsi per discutere e decidere insieme cosa fare relativamente ai seguenti punti:

- quali incentivi utilizzare per "personalizzare" maggiormente il rapporto
- se e quale settore privilegiare come "campione/esempio"
- quale strategia utilizzare per il futuro (per es. focalizzare l'attenzione su un settore per volta ed eventualmente in che sequenza o agire su tutti contemporaneamente; premiare individualmente un certo numero di persone indipendentemente dal settore dove operano ogni mese/trimestre/ecc.)

Foglio dei COMPITI del coordinatore (capo del personale)

Quando il gruppo si è riunito tu devi:

- far elencare sinteticamente le idee di tutti
- mentre le elencano, trascriverle sulla lavagna di carta riunendo i doppioni
- condurre la discussione facendo in modo che tutti si esprimano
- far scegliere fra le varie proposte-incentivo quelle che:
  - sono più condivise
  - quelle che si adattano maggiormente a far uscire dall'anonimato i dipendenti
  - quelle che sono fra loro più diversificate in modo da accontentare i gusti di tutti
  - far decidere rispetto agli altri due punti all'o.d.g. una linea d'azione immediata ed una strategia per il futuro il più possibile condivise.

3.8- RISORSE DIFFERENTI[8]

MATERIALE:
- forbici, pennarelli colorati, colla, fogli di carta di 4 colori diversi
- foglio di istruzioni
- grandi buste-contenitore in numero corrispondente ai gruppi

SVOLGIMENTO:
1- Il conduttore divide il gruppo in 4 sottogruppi di 3/4 persone e spiega che giocheranno in competizione fra loro
2- quindi consegna ad ogni gruppo il foglio di istruzioni ed una busta-contenitore con il materiale assegnato per eseguire il lavoro
3- poi spiega ai presenti che ciascun gruppo dovrà completare il compito indicato nel foglio di istruzioni nel tempo stabilito e informa che vincerà il gruppo che terminerà per primo
4- l'animatore precisa anche che durante il lavoro i gruppi possono parlare fra loro, discutere e, se vogliono, scambiare risorse
5- allo scadere del tempo l'animatore e tutti i partecipanti insieme controllano i risultati
6- quindi segue una discussione su tutte le fasi del lavoro.

Varianti:
- questo esercizio si può svolgere anche con un grande gruppo aumentando il numero dei componenti dei sottogruppi ed inserendo dei partecipanti col ruolo di osservatori nei diversi sottogruppi; per facilitare il compito di questi ultimi si può dar loro una griglia di osservazione dei diversi comportamenti dei partecipanti.

Istruzioni per il conduttore di gruppo
Prima dell'inizio dell'esercitazione si devono preparare le buste-contenitore col materiale per l'esecuzione del compito.
Le buste sono fra loro diverse e devono contenere:

gruppo 1:
- pennarelli di 3 colori diversi
- fogli di carta formato A4 di cui 2 bianchi, 2 gialli e 2 verdi

[8] Da un'idea tratta da "Le répertoire de l'Animateur de groupe" Vol. 4 Actualisation ed. Montreal 1982

gruppo 2:
- forbici
- colla
- fogli di carta formato A4 di cui 2 gialli e 2 bianchi

gruppo 3:
- forbici
- decimetro
- fogli di carta formato A4 di cui 2 rossi e 2 bianchi

gruppo 4:
- fogli di carta formato A4, 1 per ciascuno dei seguenti colori: giallo, verde, rosso e bianco.

FOGLIO ISTRUZIONI
Il vostro gruppo dovrà eseguire i lavori sotto indicati:
- comporre la bandiera di uno stato esistente con almeno 3 colori diversi e di formato 10 x 15 cm
- costruire una catena di anelli di carta con almeno 4 anelli di colore diverso
- tagliare un triangolo equilatero di carta bianca di 8 cm di lato
- costruire 2 cilindri di 7 cm di altezza, 1 rosso e 1 verde
- costruire un segnale stradale di almeno 2 colori

Vincerà il gruppo che terminerà il compito assegnato per primo e nel tempo stabilito di 20 minuti.
Per completare il compito è possibile negoziare il materiale occorrente con gli altri gruppi se questi possiedono ciò che vi serve e se, ovviamente, sono disponibili a farlo.

3.9- LA SEGRETARIA

MATERIALE:
- carta e penna per tutti i partecipanti

SVOLGIMENTO:
1- Il conduttore spiega al gruppo che deve risolvere un delicato problema; si tratta di una segretaria che ha chiesto al suo datore di lavoro un consistente aumento. Non è però possibile accontentarla perché l'azienda è piccola e non ci sono soldi per accontentare la dipendente. Inoltre il proprietario, pur apprezzando molto il lavoro della sua dipendente, che è efficiente e precisa, pensa che la spesa per il servizio non è proporzionata al fatturato dell'azienda, ma insieme non vuole perdere questa preziosa collaboratrice
2- compito di ciascuno dei presenti è quello di individuare delle proposte risolutive e/o di mediazione che consentano di continuare a godere dei servizi di questa persona senza dissanguarsi economicamente (max 10/15 minuti)
3- il conduttore divide poi i presenti in coppie con il compito di scambiare l'elenco elaborato e di mettere in ordine di efficacia le diverse proposte (al primo posto quella che sembra più efficace e così via, fino all'ultimo che indica la proposta il cui esito è il più incerto) – 15 minuti
4- il gruppo poi si riunisce e vengono esposte brevemente le soluzioni elaborate secondo l'ordine determinato dal grado di efficacia
5- quindi i partecipanti in gruppo cercano elementi che migliorino le proposte rendendole più efficaci rispetto al problema
6- infine, e tenendo conto dei miglioramenti aggiunti alle diverse proposte, il gruppo ha 20 minuti per decidere quale proporre per prima alla segretaria
7- segue la solita discussione sull'andamento dell'attività.

3.10- UN ARGOMENTO CONTROVERSO[9]

MATERIALE:
- descrizione della situazione
- lavagna a fogli mobili e pennarelli

SVOLGIMENTO:

1- Il conduttore stimola i partecipanti ad esprimere la loro opinione sulla segnalazione di situazioni particolari che riguardano gli individui e fa qualche esempio partendo da situazioni ormai codificate, come per esempio l'evidenziazione del sesso, del titolo di studio, dell'origine (genitori ignoti o no), ecc.; chiede inoltre a ciascuno di esprimere la sua posizione "di principio" rispetto a questo argomento, e cioè cosa debba essere pubblico e cosa invece debba essere spazio privato dell'individuo, ovviamente in termini generali
2- quindi schematizza le posizioni di ciascuno sulla lavagna a fogli mobili che in precedenza avrà diviso nei seguenti settori:
   a- divulgazione delle sole generalità (tipo attuale carta d'identità)
   b- divulgazione delle generalità e di tutto quanto può riguardare la vita professionale (formazione, esperienza) e la vita sociale e politica ("militanza" in associazioni varie, in partiti, ecc.)
   c- divulgazione di a+b+malattie e interventi terapeutici subiti fin dalla nascita
3- l'animatore divide poi i presenti in 3 gruppi secondo le posizioni espresse nel momento precedente e consegna ad ogni membro di ciascun gruppo il foglio con la descrizione del problema da affrontare;
4- assegna ai gruppi 30 minuti di tempo perché trovino una o più proposte di soluzione (e le scrivano su un foglio della lavagna di carta)
5- allo scadere del tempo i gruppi si riuniscono, dopo aver individuato al loro interno un rappresentante che relazioni a tutti i presenti sulle proposte
6- l'animatore spiega che ogni rappresentante ha un massimo di 5 minuti per presentare l'elaborato del suo gruppo di riferimento e precisa che il tempo deve essere usato solo

---

[9] Liberamente tratto da “Le répertoire de l’Animateur de groupe” vol. 3 Pfeiffer & Jones – Actualisation Ed. – Montreal 1982

per dare una spiegazione il più possibile chiara e completa del proprio punto di vista

7- quindi ci sono altri 30 minuti per arrivare ad una posizione comune: in altre parole il gruppo deve decidere in forma definitiva che posizione scegliere in modo da fare una proposta unitaria (l'animatore precisa che si può concordare su punti minimi; che non occorre assumere in blocco l'una o l'altra posizione; che si può individuare un'altra soluzione sulla base delle elaborazioni dei sottogruppi)
8- segue una discussione focalizzata sul rapporto fra la prima parte dell'esercizio, con la posizione presa, e l'ultima, con la decisione definitiva rispetto al problema e l'analisi dei comportamenti e delle eventuali modificazioni.

DESCRIZIONE DELLA SITUAZIONE-PROBLEMA

Da molto tempo il nostro paese dispone di una tecnologia che consente di stabilire alcune anomalie genetiche sul feto. Una tecnica relativamente sicura, l'amniocentesi, consiste nell'estrarre un po' di liquido amniotico in cui il feto è immerso e nell'analizzarlo. Il procedimento implica un minimo rischio per madre e feto.

Fino ad un certo periodo di tempo si praticava l'amniocentesi solamente su richiesta dell'interessata. In caso di scoperta di anomalia genetica veniva proposto un intervento terapeutico. Da qualche anno essa è diventata obbligatoria in certi casi: nella vostra regione si richiede che ogni donna incinta sia sottoposta ad amniocentesi.

Si è attivata questa scelta per consentire ai futuri genitori di prendere decisioni chiare in merito alla nascita del figlio. Ora alcune persone ritengono che lo Stato dovrebbe prendere misure di intervento nel caso di alcune anomalie genetiche.

Recentemente infatti è stata scoperta una particolare anomalia che colpisce alcuni bambini maschi che nascono con un secondo cromosoma Y.

Alcune ricerche indicano che vi è una percentuale maggiore di maschi XYY che di maschi XY nelle prigioni e nei centri psichiatrici. Alcuni scienziati hanno concluso che esisterebbe un legame fra il fattore cromosomico XYY e le tendenze aggressive o criminali. Sono state rilevate altre correlazioni con tale fattore e caratteristiche quali l'obesità, un'intelligenza inferiore al normale e un'acne eccessiva.

Alcuni politici ed operatori sociali hanno proposto che venga registrata alla nascita la caratteristica dei maschi XYY al fine di poter controllare il loro comportamento.

Queste persone affermano che sarebbe così possibile prevenire alcuni atti criminali.
Vi si chiede di proporre delle misure da prendere nei certificati di nascita dei maschi XYY.

2.11- INGREDIENTI DELLA LEADERSHIP[10]

MATERIALE:
- foglio di lavoro A
- foglio di lavoro B

SVOLGIMENTO:
1- Il conduttore di gruppo consegna ad ogni partecipante il foglio di lavoro A e gli dà 5/10 minuti per indicare la sua posizione secondo le indicazioni
2- quindi l'animatore ritira i fogli di tutti, li mette da parte e consegna il foglio B assegnando 10 minuti per lo svolgimento del compito a livello personale
3- poi assegna al gruppo 30 minuti per arrivare ad una decisione collettiva
4- allo scadere del tempo, l'animatore riconsegna ai presenti il foglio A (ognuno riconoscerà il suo attraverso la sigla che in precedenza vi avrà scritto) e dà altri 30 minuti al gruppo perché esprima una sua posizione rispetto alle diverse affermazioni, tenendo conto possibilmente dei comportamenti tenuti nella fase precedente di lavoro
5- alla conclusione di questa fase l'animatore stimola una discussione su tutti gli avvenimenti e le opinioni espresse.

FOGLIO DI LAVORO A
Istruzioni:
di seguito sono indicate alcune caratteristiche che di solito contraddistinguono il comportamento di un leader; nei prossimi 5/10 minuti devi metterle in ordine d'importanza secondo il tuo punto di vista, mettendo il numero 1 accanto a quella che ritieni più importante, il numero 2 alla seguente, e così via assegnando il numero 10 a quella per te meno importante.

Posizione di gruppo	Posizione individuale	
		A- ha un comportamento amichevole e socievole
		B- Mantiene l'ordine nella riunione
		C- Fa proposte nuove e interessanti
		D- Ascolta tutti attentamente e cerca di capirli
		E- È sicuro di sé e prende velocemente

[10] Tratto liberamente da "Le répertoire de l'Animateur de Groupe – Phenomene de groupe" vol. 3 - Actualisation ed. - Montreal 1982

		le decisioni
		F- Accetta i compromessi
		G- Spesso fa complimenti e critica negativamente solo raramente
		H- Presenta con chiarezza le situazioni ed i problemi sui quali il gruppo deve esprimersi
		I- Fa rispettare rigorosamente le regole e le procedure
		L- Non esprime mai aggressività tanto meno nei confronti di qualcuno dei partecipanti

FOGLIO DI LAVORO B

Il vostro gruppo deve scegliere fra i suoi membri 5 persone come responsabili dei seguenti settori per un'attività che dovrete realizzare in seguito. Le attività per cui è necessario trovare un responsabile sono le seguenti:

1- *Attività sociali*: attività ludiche e socializzanti con cui intrattenere gli ospiti oltre che i membri del gruppo nel tempo libero
2- *Attività intellettuali*: iniziative per stimolare il desiderio di apprendere e di conoscere cose nuove organizzando mostre, esposizioni, conferenze e dibattiti
3- *Pubbliche relazioni*: attività di pubblicizzazione di tutte le iniziative promosse dal gruppo e della sua storia ed esperienza
4- *Cucina e sistemazione logistica*: tutto quanto riguarda l'ospitalità concreta (assegnazione stanze, organizzazione banchetti e menu)
5- *Economato*: tutto quanto riguarda la parte finanziaria dell'impresa sia assegnando un certo budget globale, sia suddividendolo per settori, sia controllando le uscite e la loro registrazione

	Scelta personale	Scelta di gruppo
1- attività sociali		
2- attività culturali		
3- pubbliche relazioni		
4- cucina e sistemazione		
5- economato		

3.12- IL BRAVO NEGOZIATORE

MATERIALE:
- lavagna a fogli mobili e pennarelli
- fogli e matite per i partecipanti

SVOLGIMENTO:
1- Il conduttore chiede ai partecipanti di elencare a ruota libera ad alta voce quelle che a loro parere sono le caratteristiche che connotano un buon mediatore–negoziatore e le trascrive sulla lavagna a fogli mobili, stando attento che se ne producano un massimo di 25/30
2- quindi consegna a ciascuno carta e matita e chiede di trascrivervi le 10 che ritiene più importanti (tempo assegnato 5/10 minuti)
3- spiega poi ai presenti che la successiva fase di lavoro richiede una valutazione di se stessi sulle 10 caratteristiche individuate procedendo come segue: per ogni elemento ci si deve assegnare un punteggio da 10 (=assenza completa di quell'elemento) a 100 (presenza massima di quella variabile) e da 10/15 minuti per questa operazione
4- quindi invita tutti a fare la somma delle diverse valutazioni e a scriverci accanto "valutazione personale"
5- invita poi i presenti ad esplicitare le caratteristiche scelte ed a pervenire ad una decisione di gruppo rispetto alle 10 skills più significative per un negoziatore (20 minuti)
6- eseguito questo compito, ciascuno dei presenti deve ripetere l'operazione indicata al punto 3, ma sulla nuova lista
7- poi, come per il punto 4, si procede a sommare le valutazioni scrivendo il punteggio accanto a "valutazione gruppale"
8- nell'ultima fase si apre un dibattito ad ampio raggio che evidenzi, fra l'altro – attraverso il numero di "qualità" cambiate rispetto all'elenco personale e la conseguente modificazione dei punteggi – l'elasticità o la rigidezza, ecc. espresse durante l'esercitazione.

3.13- LE ALTERNATIVE

MATERIALE:
- elenco situazioni problematiche

SVOLGIMENTO:
1- Il conduttore spiega al gruppo che un buon negoziatore, per affrontare più efficacemente e positivamente una situazione conflittuale, dovrebbe riuscire a proporre idee alternative che possano rappresentare una soluzione innovativa del problema
2- quindi divide il gruppo in 3/4 sottogruppi ed a ciascuno assegna uno dei problemi presentati nella lista, col compito di trovare in 15 minuti più soluzioni possibili, operando secondo le logiche del brainstorming[11]
3- allo scadere del tempo ogni gruppo scambia con un altro il problema e consegna anche l'elenco delle soluzioni elaborate come elemento di stimolo; vengono assegnati altri 15 minuti per inventare altre soluzioni
4- i gruppi si riuniscono e vengono presentate per ogni problema le soluzioni prospettate
5- il gruppo intero assegna quindi un punteggio a ciascuna delle soluzioni proposte per ricavarne una graduatoria rispetto alla loro efficacia
6- segue discussione sulle varie fasi di lavoro.

Varianti:
- si può assegnare lo stesso problema ai sottogruppi, ridurre la fase di creazione di idee ad una sola e quindi confrontare fra loro i prodotti elaborati
- utilizzando la variante precedente, si potrebbe aggiungere un'ulteriore fase di perfezionamento dell'idea progettando una strategia "essenziale", cioè in punti sintetici che rendano evidente il percorso per superare gli ostacoli
- ovviamente l'elenco può essere ampliato o si possono utilizzare problemi derivanti dall'esperienza stessa dei partecipanti.

ELENCO SITUAZIONI PROBLEMATICHE
1- un'azienda sta attraversando un difficile momento dal punto di vista economico; per riprendersi in fretta dovrebbe licenziare 10 dipendenti:

---

[11] v. "Giochi psicopedagogici vol.2"

come sceglierli? quali altre alternative esistono per ridurre almeno momentaneamente e per un certo periodo i costi?

2- in un reparto ospedaliero di recupero e riabilitazione il personale è in numero insufficiente per garantire un servizio decente; d'altra parte non è possibile assumere altro personale:
come intervenire per offrire ai pazienti prestazioni più adeguate?

3- una grossa associazione con finalità sociali ha deciso di realizzare per tutti i suoi dipendenti–addetti–consulenti un'attività di formazione; per un seguito di circostanze il periodo in cui svolgere tale attività coincide con un momento "caldo" dal punto di vista delle trattative sindacali a causa del rinnovo del contratto; così l'iniziativa formativa entra come "merce di scambio":
quali strategie utilizzare per evitare di dover annullare l'iniziativa formativa, ma anche di sottostare ai continui ricatti del sindacato nei confronti dei formatori?

4- un'agenzia che svolge attività di consulenza ha un periodo di particolare "benessere" lavorativo (ha cioè molte commesse) proprio nel momento in cui si trova con un organico ristretto, dal momento che alcuni collaboratori si sono licenziati per avviare attività in proprio in concorrenza con le sue:
come riuscire a svolgere tutti gli incarichi assunti?

5- una coppia ha bisogno di utilizzare un appartamento che ha affittato ad una famigliola di 5 persone:
come fare per riottenerlo senza finire in tribunale e nel tempo ragionevole di un anno?

6- gli utenti di una certa USL sono costretti per qualsiasi visita sia loro necessaria a sottostare alla seguente procedura:
- recarsi dal medico condotto per avere una richiesta-autorizzazione ad accedere alla visita
- recarsi per tempo all'ambulatorio dove sarà effettuata la visita per prendere il numero che stabilisce in che ordine–sequenza ci si accosta allo sportello di segreteria che concede di fatto l'appuntamento
- nel giorno stabilito per la visita, presentarsi all'orario di apertura dell'ambulatorio; prendere un altro numero d'ordine per l'accesso allo studio medico; aspettare il proprio turno

senza muoversi dal posto per evitare di perdere il diritto di precedenza su chi si presenta successivamente.

Come rendere la procedura più adeguata alle esigenze di tutti, utenti e medici?

CAPITOLO 4

L'INTEGRAZIONE

Quest'ultima sezione del volume vuole focalizzare l'attenzione sui processi di composizione e collegamento fra parti diverse.
Prendendo spunto dal concetto secondo le logiche della sociologia e dell'antropologia, le esercitazioni qui proposte affrontano un procedimento fra i più difficili e complessi, ma a nostro parere anticipatori rispetto alla società futura.
Si tratta di ricostruire una sorta di intero partendo da una miriade di parti che, in realtà, neppure sappiamo se appartengano all'entità globale stessa.
È un lavoro simile, ma insieme estremamente diverso da quello dell'archeologo che scavando trova un'anfora frantumata o un tempio raso al suolo o un'iscrizione incompleta: il suo lavoro è deduttivo e frutto degli studi e delle esperienze precedenti.
Nel nostro caso il percorso è simile, ma manca spesso di riferimenti storici e di esperienze: è tutto da inventare, dunque. Esistono da un lato diversità radicali e incolmabili e dall'altro c'è l'urgenza del futuro, molto più significativa e incombente del passato per l'archeologo.
I pezzi vanno messi insieme, ma nessuno prevede o può dire quale sia la giusta modalità o la sequenza più probabile e indovinata. Eppure la connessione è inevitabile.
La nostra società sta arrivando al punto limite: i problemi attuali esigono attenzione e richiedono soluzioni che tengano conto effettivamente di tutti gli elementi del contesto.
Gli esercizi di questa parte si propongono dunque:
- di sensibilizzare a queste problematiche
- di allenare a dare il proprio contributo al buon "funzionamento" di una certa situazione secondo le proprie competenze e specificità
- di sperimentare modalità di collegamento e di integrazione reali che conservino le caratteristiche delle parti pur consentendo una sintesi equilibrata e congruente
- di riflettere sulle proprie emozioni e reazioni scatenate in tali contesti.

ESERCITAZIONI SULL'INTEGRAZIONE

4.1- POPOLI E NAZIONI

MATERIALE:

- cartoncini colorati (20x30 cm)
- 3/4 rotoli per colore (corrispondente a quello dei cartoncini) di nastro adesivo alto 1 cm
- forbici, cucitrice, elastici
- piantina del locale dove si svolge il gioco in due copie per gruppo
- matite
- caramelle e cioccolatini

SVOLGIMENTO:

1- prima di avviare il gioco l'animatore deve preparare il materiale, soprattutto la piantina della stanza dove si svolgerà l'esercitazione: essa deve rendere visibili i confini della stessa (cioè il perimetro) e tutte le altre caratteristiche (per es. la porta, le finestre, le fonti di calore, i caloriferi, le fonti di energia, gli interruttori e le prese di corrente, ecc.)
2- il gioco si adatta meglio a un gruppo di 18/20 persone
3- quando arrivano i partecipanti, l'animatore li invita a dividersi in gruppetti (3 o 4) secondo il criterio della simpatia immediata
4- una volta che i gruppetti si sono costituiti hanno 15/20 minuti di tempo per individuare un elemento che li accomuna tutti fuorché uno (si può trattare di una cosa banale come il colore degli occhi o il tipo di scuola frequentata, oppure di qualcosa di più profondo come il valori e gli ideali)
5- quando il tempo è scaduto e ogni gruppo ha individuato il suo "diverso", l'animatore raggruppa insieme tutti i diversi e compone così un altro gruppetto
6- quindi distribuisce dolciumi a tutti i gruppetti fuorché a quello dei "diversi"
7- successivamente consegna in ogni gruppo cartoncini dello stesso colore (in numero corrispondente ai membri del gruppo), le forbici, la cucitrice, gli elastici e dà 10 minuti di tempo perché ciascuno si costruisca una semplice e rudimentale maschera; ovviamente al gruppo dei diversi dà del cartoncino nero o marrone scuro
8- i gruppi hanno poi 20 minuti per inventare 3 esempi del loro modo di vivere e del loro linguaggio e precisamente:

- un saluto di benvenuto
- un giuramento
- una regola fondamentale della loro civiltà-cultura

  gli esempi possono essere realizzati col linguaggio verbale e con quello mimico

9- allo scadere del tempo l'animatore dà qualche minuto perché ciascun popolo, dopo aver indossato le maschere colorate, si presenti agli altri attraverso gli elaborati precedentemente preparati

10- quindi i gruppi si riuniscono e l'animatore consegna a ciascuno 2 copie della cartina con il compito di tracciare su entrambe il confine del loro stato, dando per scontato che, simbolicamente, l'area della stanza corrisponde a tutto il mondo esistente (10 minuti max)

11- scaduto il tempo ciascun gruppo consegna una delle due piantine all'animatore e questi dà al gruppo i rotoli di nastro adesivo di colore corrispondente a quello della maschera

12- quindi assegna 15 minuti per riprodurre sul pavimento, seguendo attentamente la cartina, i confini della nazione: fin da questo momento diventano evidenti per tutti le sovrapposizioni e le "invasioni" reciproche

13- al termine di questa fase l'animatore rimarca la situazione e sottolinea la necessità di provvedere a creare confini precisi e univoci fra le nazioni; invita perciò i diversi popoli a riunirsi studiando la situazione allo scopo di risolvere il problema delle sovrapposizioni (20/30 minuti)

14- negli ultimi minuti del lavoro l'animatore invita ciascun gruppo a individuare un delegato che lo rappresenti, e quindi invita i delegati a un incontro con lui "in acquario" (gli altri presenti si siedono intorno per ascoltare ma non possono assolutamente intervenire nel dibattito); in questo momento (max 20 minuti) ciascun popolo presenta la sua proposta e tutti insieme esaminano la possibilità concreta di realizzare una negoziazione soddisfacente per entrambe le parti, facendo ulteriori proposte sulla base delle nuove informazioni acquisite

15- segue discussione su tutte le fasi dell'attività realizzata.

VARIANTI:

- l'ultima fase con i delegati può essere intercalata da un "ritorno a casa" in cui delegato e popoli si ri-incontrano e decidono insieme una strategia da tenere ed eventuali ulteriori proposte che amplino la possibilità di fare trattative;

- si può iniziare dallo step 7 o anche dal 10, anche se in questo caso l'assenza di un minuto di coesione di gruppo può influire sul tipo di dinamiche che si producono successivamente
- le maschere possono essere date ai gruppi già confezionate per perdere meno tempo, dal momento che quest'operazione è più scenografica che essenziale al lavoro.

4.2- L'ISOLA DEL CAVALLUCCIO MARINO

MATERIALE:
- piantina dell'isola
- cartoncini con indicati diversi ruoli

SVOLGIMENTO:
1- il conduttore divide il gruppo in coppie e in terne e consegna un cartoncino-ruolo per ogni coppia o terna (10 minuti max) e la pianta dell'isola
2- spiega quindi che i presenti sono vicini di casa e si conoscono da tempo; l'incontro attuale è stato organizzato per trovare insieme un modo di affrontare i mesi estivi, caratterizzati dal turismo – unica risorsa reale dell'isola a parte il mare – in modo che tutti ne ricavino un beneficio e una rendita per l'inverno senza per questo "rapinare" i turisti e quindi facendo alla lunga un'attività di promozione dell'isola
3- l'animatore precisa che l'isola è molto lontana dal continente ed è raggiungibile solo in traghetto o in aereo; inoltre solo da poco è meta di turisti, nonostante il suo mare sia stupendo, e quindi è scarsamente attrezzata, anche perché è molto piccola e priva d'acqua (che viene portata da navi cisterna)
4- i presenti hanno un'ora di tempo per esporre le diverse situazioni e integrarle fra loro tenendo conto delle esigenze di ciascuno e di quelle dei turisti cui intendono offrire un servizio a costi ragionevoli
5- allo scadere del tempo si avvia una discussione che analizza anche la congruenza del prodotto ottenuto e le eventuali ulteriori integrazioni che era possibile fare.

CARTONCINI DEI RUOLI
- *I pescatori*

Sono 2 e possiedono insieme una barca con cui di notte escono in mare a pescare; di solito tornano poco dopo l'alba e di giorno si riposano, dopo aver portato al ristorante il pesce o, a volte, dopo averlo venduto direttamente ad amici e turisti; per il futuro vorrebbero guadagnare di più senza però esagerare in lavoro aggiuntivo

- *I taxisti*

Sono 3 e hanno un furgoncino familiare attrezzato sia per trasportare persone, sia pacchi e valigie; di solito fanno servizio dall'aeroporto al paese e da questo alle spiagge: i loro

costi sono ovviamente molto bassi e hanno qualche difficoltà a "sbarcare il lunario", anche perché subiscono la concorrenza della locale Cooperativa di trasporti che gestisce 2 autobus pubblici che fanno servizi per le spiagge e per le varie zone del paese a prezzi più limitati dei taxisti: per il futuro vorrebbero trovare un accordo con la cooperativa per migliorare le entrate di tutti anche in bassa stagione.

- *Il gestore della trattoria-pizzeria (con moglie e 2 figli)*

È solo uno, che utilizza però tutta la famiglia per cucinare e servire e anche per ridurre i costi e nel contempo aumentare i guadagni.
Per il futuro vorrebbe aprire anche un servizio di gastronomia che gli consentirebbe di "aumentare il giro" pur non investendo in strutture (altra sala-ristorante, arredamenti e suppellettili)

- *Il salumaio-gastronomo (con moglie)*

Ha già un negozio avviato e con una buona fama, e guadagna parecchio proprio dalla vendita dei piatti già pronti oltre che dei formaggi e salumi di prima qualità; è aiutato dalla moglie e ha 2 dipendenti locali che gli danno una mano in cucina.
Per il futuro vede con preoccupazione l'idea del ristoratore pizzaiolo e vorrebbe arginare il pericolo pur senza inimicarsi il vicino, che fra l'altro può fare comunque quello che vuole.

- *Noleggiatori*

Sono 2 e affittano auto, moto, motorini, biciclette a prezzi abbastanza accessibili ed equi; hanno degli alti costi di manutenzione del loro materiale perché le strade dell'isola sono accidentate e comunque non tutte asfaltate e quindi i loro mezzi di trasporto sono di solito un po’ malconci al momento della restituzione, contribuendo a ridurre i loro guadagni.
Per il futuro vorrebbero una maggiore coscienza e rispetto per le proprietà altrui da parte dei turisti che noleggiano i loro mezzi per evitare troppi costi

- *Il proprietario del supermercato*

Sempre ben fornito, in estate ha problemi di magazzino dal momento che il numero spropositato di presenze fa aumentare i bisogni; rifornisce anche il ristorante-pizzeria di quanto è a lunga conservazione; essendo ancora scapolo, figlio di madre anziana, ha 3 dipendenti che collaborano con lui; per il futuro vorrebbe risolvere il problema della "bassa stagione" che però hanno quasi tutti, non dovendo pagare 3 dipendenti in inverno, quando basta solo lui a servire i clienti; non vuole però danneggiare economicamente i suoi giovani dipendenti.

Piantina dell'isola

4.3- LA FORESTA AMAZZONICA

MATERIALE:
- elenco ruoli

SVOLGIMENTO:
1. il conduttore fa estrarre ai presenti i foglietti con i ruoli indicati, spiegando che ciascuno potrà interpretarli come li immagina, sulla base delle sue informazioni personali
2. quindi presenta la situazione: tutti loro si sono riuniti per trovare una soluzione al problema dei danni irreversibili che si stanno procurando alla foresta Amazzonica (illustra brevemente la situazione di disboscamento e di sfruttamento del patrimonio vegetale brasiliano e i diversi interessi delle persone riunite nell'attuale incontro)
3. precisa che il gruppo ha un'ora di tempo per proporre un breve elenco di elementi irrinunciabili sui quali tutti si impegnino per garantire il futuro dell'Amazzonia
4. infine, l'animatore informa che la riunione sarà presieduta dal rappresentante dell'ONU come persona "super partes"
5. se a metà del tempo concesso tutti sono ancora radicati sulle proprie posizioni e non esistono proposte alternative e che cerchino di integrare gli interessi dei presenti, l'animatore interrompe le trattative per 10 minuti e durante questo tempo chiede a ciascuno dei presenti di appuntarsi cosa vogliono garantirsi e su quali punti/elementi sono disposti a cedere
6. quindi fa proseguire le trattative e, allo scadere del tempo, fa riassumere al rappresentante dell'ONU i punti su cui esiste un accordo comune
7. quindi avvia una discussione sull'andamento dei lavori cercando di evidenziare in particolare:
   a- i punti "elastici"
   b- i punti "rigidi"
   c- i cambiamenti di opinione dall'inizio alla fine dell'incontro
   d- le integrazioni avvenute fra differenti interessi
   e- il ruolo dell'ONU e cioè del mediatore–propositore

ELENCO RUOLI

Vanno trascritti ciascuno su un cartoncino a cura del conduttore di gruppo; possono essere doppi o tripli a seconda del numero dei partecipanti; devono essere fatti estrarre presentandoli con la faccia scritta nascosta, in modo che le

assegnazioni siano casuali; possono essere arricchiti e ampliati con altri ruoli se il gruppo è grande.

- rappresentante dell'ONU
- Indios
- cercatore d'oro
- seringueiros (raccoglitori di caucciù)
- rappresentante del Consiglio di Amministrazione di una multinazionale che fabbrica strade/città (può essere sdoppiato)
- rappresentante del governo che è indebitato per la costruzione di dighe e ferrovie nel territorio nazionale
- proprietario di una grande azienda che commercia in legname
- rappresentante del WWF (World Wildlife Fund)

4.4- IL MOSAICO

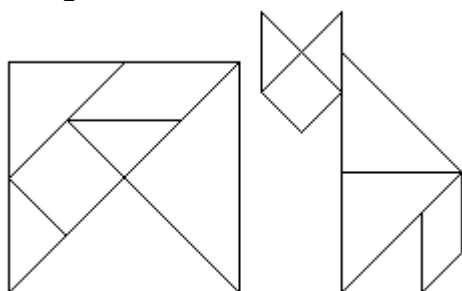
MATERIALE:
- cartoncino di colori diversi fra loro in numero triplo rispetto ai partecipanti, di forma quadrata ma di dimensioni diverse
- cartoncino o foglio di carta bianco la cui superficie corrisponda a quella di tutti i cartoncini consegnati ai partecipanti
- foglio di istruzioni su come ricavare un tangram dal cartoncino quadrato

SVOLGIMENTO:
1. Il conduttore consegna a ciascuno dei partecipanti 3 cartoncini colorati di colori e dimensioni diverse
2. quindi divide il gruppo in 2/3 sottogruppi e chiede per ciascuno un volontario a cui consegna il foglio delle istituzioni per la costruzione del tangram (5 minuti per la lettura, la comprensione e l'ideazione di come organizzare il lavoro)
3. informa quindi che ci sono 15 minuti perché i sottogruppi trasformino tutti i loro cartoncini in tangram
4. allo scadere del tempo tutti si riuniscono e hanno 30 minuti di tempo per decidere insieme l'immagine che costruiranno unendo insieme tutte le "tessere" che hanno ottenuto; l'animatore precisa che dovranno essere usate tutte quelle disponibili e che il foglio-base ne dovrà risultare completamente ricoperto
5. successivamente l'animatore dà 10 minuti di tempo per realizzare il mosaico ponendo come regola l'assoluto silenzio durante l'esecuzione del lavoro
6. trascorso il tempo, se il lavoro non è finito, l'animatore concede un massimo di 15 minuti per accordarsi nuovamente su cosa fare e come agire per concludere velocemente – cioè in altri 10 minuti – il mosaico
7. si riprende poi il lavoro per concluderlo
8. segue una discussione focalizzata soprattutto sulle modalità di utilizzo delle risorse durante l'esercizio

VARIANTI:
- si possono inserire strumenti per la preparazione dei tangram tipo forbici, penne e matite, righelli, ecc.
- si possono fornire i tangram già predisposti partendo così dal punto 4 dell'esercizio e allungando i tempi di progettazione del mosaico

- si possono assegnare a ogni partecipante tangram monocromatici in modo che a ogni partecipante corrisponda un colore differente.

FOGLIO PER ISTRUZIONI PER IL TANGRAM:
Ciascun quadrato deve essere diviso in parti secondo lo schema qui indicato. Poiché non ci sono strumenti di misura, né matite o biro, né forbici o altri strumenti per tagliare, si tenga presente che:
- ogni figura è un sottomultiplo di una o più altre
- le piegature ben fatte sono utilizzabili per dividere efficacemente le parti con sufficiente precisione
- è meglio operare un passo alla volta, cioè facendo una piega e procedendo alla successiva separazione dei pezzi (evitando così di sciuparli)

Disegno

4.5- IL FOTOROMANZO

MATERIALE:

- tante immagini, sull'esempio di quelle qui fornite, quanti sono i partecipanti più due

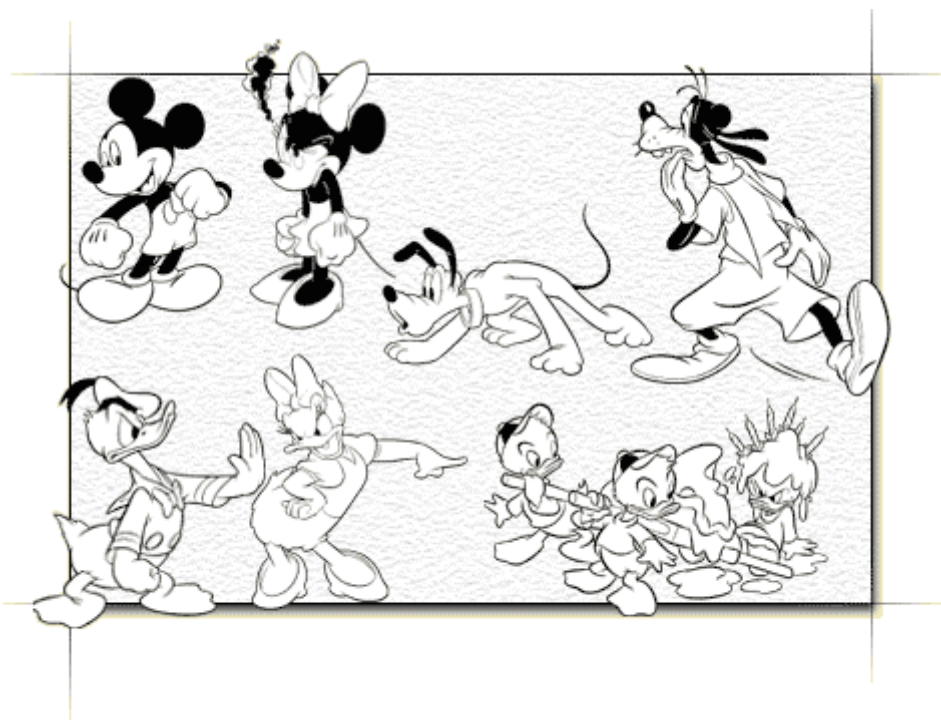
SVOLGIMENTO:

1- il conduttore fa estrarre, presentandole tipo mazzo di carte rovesciate, un’immagine a ogni partecipante e dà 10 minuti perché ciascuno, considerandola un fotogramma di un film, indichi:
- cosa sta succedendo
- com'era il fotogramma precedente
- come sarà il fotogramma successivo

2- ci sono poi 10/15 minuti per la messa in comune di queste informazioni

3- poi l'animatore presenta le due ultime immagini e precisa che rappresentano il primo e l'ultimo fotogramma del fotoromanzo, ma che, come gli altri, sono andati confusi; il gruppo ha ora 30 minuti per ricostruire la vicenda, mettendo in sequenza ogni immagine in modo da tener conto al massimo anche delle indicazioni dei singoli partecipanti che hanno ricostruito una frazione della storia

4- segue discussione cercando di evidenziare quanto del contributo iniziale di ciascuno è rispettato, come si è proceduto all'integrazione delle parti, come è stato organizzato e gestito il lavoro ideativo e di progettazione.

Immagini esempio

4.6- IL MANIFESTO PUBBLICITARIO

MATERIALE:
- fogli di carta di varie dimensioni da quelli formato A4 a quelli 70 x 100
- pennarelli colorati

SVOLGIMENTO:
1. in fase di preparazione l'animatore di gruppo sceglie un tema in relazione al tipo di partecipanti all'attività formativa (per es. se sono operatori sociali può scegliere argomenti quali la disincentivazione della delinquenza, la promozione della donazione di sangue, la pubblicizzazione di particolari iniziative culturali; se invece si tratta di personale aziendale ci si può occupare di pubblicizzazione di un certo tipo di prodotto, oppure di promozione del part-time, ecc.)
2. quindi, in gruppo, propone l'argomento che ha individuato e invita i presenti a fornire indicazioni utili all'agenzia pubblicitaria che deve occuparsi della campagna promozionale rispetto alle seguenti variabili:
- dimensioni del manifesto pubblicitario
- presenza o meno di un logo/simbolo di riconoscimento della campagna e/o del prodotto (in caso si decida per il logo, vanno date indicazioni rispetto a se deve essere inventato ex-novo o se va utilizzato qualcosa di esistente)
- inserimento o meno di uno slogan (quali eventuali contenuti deve trasmettere)
- se devono (e se mai quali) o no essere utilizzati "testimoni" (persone famose)
- contenuto del messaggio che si intende fare
3. per prendere queste decisioni il conduttore dà 20 minuti di tempo allo scadere dei quali, se il lavoro non è stato concluso, egli divide i presenti in sottogruppi in numero corrispondente ai problemi ancora aperti
4. a ciascuno di tali sottogruppi affida quindi un problema insoluto e dà 10 minuti per studiare delle proposte
5. scaduto il tempo, il conduttore riunisce i presenti e fa mettere in comune le proposte elaborate invitando a scegliere definitivamente, fra quelle presentate, le soluzioni che sono fra loro maggiormente congruenti e connesse (max 20 minuti)
6. segue discussione sulle difficoltà incontrate e sulla modalità utilizzata per l'integrazione delle proposte.

4.7- PIANO URBANISTICO

MATERIALE:
- cartina geografica di una certa zona turistica che ovviamente può essere inventata
- lavagna a fogli mobili e pennarelli

SVOLGIMENTO:
1- il conduttore spiega ai partecipanti che durante l'esercitazione essi rappresentano un gruppo di imprenditori del settore turistico che hanno "scoperto" una zona interessante da questo punto di vista; però, anziché avviare una competizione sfrenata fra loro a colpi di centinaia di milioni, hanno deciso di esaminare la concreta possibilità di agire affiancati, nella speranza di trovare una soluzione interessante per tutti loro e anche per la comunità locale accanto a cui dovrebbe sorgere la struttura turistica
2- l'animatore distribuisce ai presenti copia della cartina della zona precisando i vincoli esistenti e annotandoli brevemente sulla lavagna a fogli mobili:
- non c'è abbastanza spazio perché ciascuno dei presenti costruisca una propria struttura, anche limitando al minimo i servizi offerti ai clienti
- si deve il più possibile rispettare l'aspetto paesaggistico ed ecologico onde evitare contenziosi di vario genere
- per mantenere i buoni rapporti fra i presenti è preferibile individuare una soluzione che certamente non ne danneggia alcuni e, meglio, rechi qualche vantaggio a tutti
- per essere lanciata più facilmente e velocemente la struttura turistica dovrebbe essere innovativa rispetto all'esistenza pur senza essere più costosa della media

3- la riunione attuale ha lo scopo di individuare un accordo di massima fra i presenti relativamente a:
   a. il tipo di rapporto fra loro (competizione, collaborazione non meglio definita, associazione, società per azioni, cooperativa, ecc.) e gli eventuali ruoli e i compiti specifici
   b. come operare concretamente
   c. che struttura creare e con che caratteristiche
4- il tempo disponibile per questo compito è di un'ora
5- nella prima mezz'ora l'animatore divide il gruppo in 3 parti e a ciascuna di esse affida uno dei tre compiti perché cerchino proposte
6- il successivo quarto d'ora, a gruppo riunito, viene utilizzato per presentare le differenti alternative

7- nell'ultimo quarto d'ora il conduttore stimola il gruppo a prendere una decisione definitiva sulla situazione
8- segue discussione

4.8- PAROLE-FRASI

MATERIALE:
- lavagna a fogli mobili e pennarelli
- carta e penna per tutti i partecipanti

SVOLGIMENTO:
1. il conduttore di gruppo invita i presenti a scrivere a turno sulla lavagna a fogli mobili, in stampatello i loro nomi e cognomi
2. invita quindi tutti a trascrivere nello stesso modo su un foglio i nomi e i cognomi di tutti
3. informa poi che l'esercizio consiste nell'inventare una frase di senso compiuto le cui parole siano ricavate connettendo fra loro in modo nuovo tutte le lettere contenute nei nomi e cognomi dei presenti senza escluderne nessuna (15/20 minuti)
4. scaduto il tempo invita i presenti a scrivere in stampatello su un nuovo foglio della lavagna la frase ottenuta e avvia una riflessione per mettere in luce la produzione diversa in rapporto a un unico punto di partenza
5. quindi evidenzia come questo sia un esempio dei molteplici percorsi che si possono sperimentare quando si cercano di connettere e integrare fra loro diversità

VARANTI:
- si può chiedere che la frase si riferisca al gruppo o a un altro tema particolare scelto in base alle dinamiche presenti in quel momento
- anziché individualmente, il compito può essere svolto in coppie/terne o sottogruppi

4.9- L'EREDITÀ

MATERIALE:

- piantina di un’immaginaria proprietà sull'esempio di quella di seguito riportata

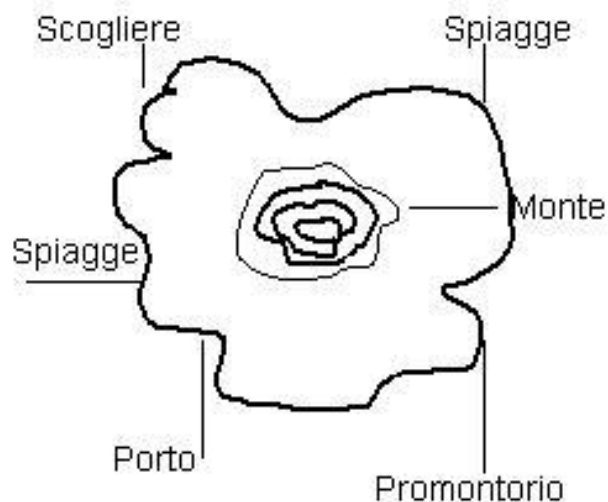
SVOLGIMENTO:

1- il conduttore consegna a ciascun membro del gruppo una copia della cartina della proprietà e spiega che essa è un'eredità indivisa lasciata da un riccone locale ai suoi 8 figli, che vogliono utilizzarla senza crearsi dipendenze e schiavitù varie né "penalizzare" qualcuno fra loro; compito del gruppo è quindi quello di aiutare gli otto fratelli a trovare una soluzione soddisfacente

2- l'animatore dà 15 minuti di tempo perché ciascuno possa studiare una sua proposta di divisione degli spazi, tenendo conto che la proprietà è un'isola artificiale circondata dalle acque di un lago e con un ammasso roccioso circa al centro

3- una volta ipotizzata una soluzione, ci sono 40 minuti di incontro di gruppo per individuare quella migliore, anche ricavandola dalla connessione fra più idee

4- la solita discussione finale viene focalizzata su tutti gli "elementi deboli" delle proposte, quelli cioè che provocherebbero il loro rifiuto, e su come potrebbero essere superati.

Piantina esempio

4.10- CATENA DI MONTAGGIO

MATERIALE:
- un libro sugli origami da consultare
- carta apposita per la costruzione di origami

SVOLGIMENTO:
1- il conduttore in precedenza sceglie dal libro degli origami un elaborato di media complessità
2- quindi fornisce al gruppo la carta necessaria e le istruzioni sia per la costruzione dell'oggetto specifico, sia quelle di base (che in genere servono come legenda dei simboli e dei segni utilizzati poi per le spiegazioni); le istruzioni sono in un'UNICA copia
3- informa che ci sono 30 minuti di tempo perché il gruppo produca un numero di elaborati pari alle unità di cui è costituito, ovviamente scegliendo un'organizzazione congruente con le necessità
4- allo scadere del tempo l'animatore controlla che il compito sia stato correttamente eseguito e avvia una discussione sull'utilizzo e l'integrazione fra le risorse umane presenti nel gruppo.

4.11- INTEGRAZIONE DEI BISOGNI

MATERIALE:
- carta e penna per tutti i partecipanti
- lavagna a fogli mobili e pennarelli

SVOLGIMENTO:
1- il conduttore del gruppo invita i presenti a scrivere su un foglietto nei successivi 5 minuti ciò che in quel momento rappresenta il loro maggiore bisogno e quali (2/3) azioni/situazioni/elementi potrebbero servire per soddisfarlo; raccomanda inoltre che i foglietti siano anonimi
2- quindi li ritira e trascrive sulla lavagna l'elenco dei bisogni indicati, ovviamente senza le soluzioni che li soddisfarebbero (nel caso ci siano bisogni uguali, il conduttore segnala la frequenza, cioè il numero delle persone che li hanno indicati)
3- chiede quindi che il gruppo indichi quei bisogni che a suo parere possono essere congruentemente soddisfatti in quel momento
4- successivamente il gruppo ha 20 minuti di tempo per individuare ed esplicitare le azioni che porterebbero alla soddisfazione delle necessità e, quando il gruppo non trova un accordo, trascrive sulla lavagna l'indicazione
5- nell'ultima fase di lavoro, il conduttore apre la riflessione esplicitando in prima istanza le soluzioni ricercate da chi aveva esplicitato il bisogno e confrontandolo con la produzione del gruppo; successivamente, e se c'è tempo, l'animatore può allargare il discorso ai bisogni non considerati evidenziando anche in questo caso le strategie di soddisfazioni ricercate.

VARIANTI:
- il punto 5 potrebbe essere posticipato a un altro momento di concreta realizzazione delle azioni apportatrici di soddisfazione e in questo caso lo step finale dovrebbe riservare uno spazio alla verifica del reale raggiungimento della soddisfazione del bisogno;
- il punto 5 si potrebbe limitare alla riflessione su quanto è stato elaborato anche collettivamente.

4.12- DAL SEMPLICE AL COMPLESSO

MATERIALE:
- carta a penna per i partecipanti

SVOLGIMENTO:
1. il conduttore assegna 5/10 minuti perché ciascuno dei partecipanti si appunti schematicamente un'attività di socializzazione piuttosto semplice e già da lui sperimentata o comunque nota
2. ci sono poi 15 minuti per una veloce esplicitazione delle attività in modo che tutti ne abbiano una conoscenza minima
3. il conduttore invita quindi i presenti a raggrupparsi a 3 o 4 in base all'interesse per le attività proposte
4. quando i gruppetti si sono formati, concede 30/40 minuti per procedere all'elaborazione di una nuova attività di socializzazione che riassuma le proposte fatte a livello individuale dai 3 o 4 membri del sottogruppo (si dovrebbero perciò realizzare un numero di attività complesse pari al numero dei gruppetti che lavorano in questa fase)
5. negli ultimi minuti di lavoro ciascun gruppo deve scegliere un suo rappresentante che poi presenti agli altri il nuovo esercizio
6. segue discussione sia sulle modalità di lavoro generale, sia sulla procedura di connessione-integrazione degli esercizi.

VARIANTE:
- l'esercizio può prevedere una sperimentazione concreta delle attività ludiche di socializzazione predisposte e successivamente un'ulteriore verifica focalizzata anche sull'efficacia degli strumenti inventati; in questo caso è necessario prevedere e pianificare gli spazi dove inserire queste "prove" per evitare dispersione di vario genere;
- ovviamente le esercitazioni di avvio possono essere focalizzate anche su altre dimensioni dell'evoluzione del gruppo;
- le esercitazioni di partenza possono essere sostituite con altro, per esempio, una serie di informazioni/notizie da collegare fra loro e da rendere in un numero specifico di termini (tipo articolo giornalistico); ecc.

4.13- IL PERSONAGGIO IN PIÙ

MATERIALE:
- una qualsiasi favola per bambini o racconto piuttosto noto

SVOLGIMENTO:
1. il coordinatore consegna a ciascun partecipante una copia della favola o del racconto e, se qualcuno non lo conosce, lo fa rapidamente leggere ad alta voce
2. quindi precisa che il compito del gruppo nella successiva mezz'ora è quello di "correggere" dov'è necessario il brano perché, per esigenze cinematografiche – sarà realizzata una versione filmata – è necessario inserire un altro personaggio non previsto dalla stesura originale (ovviamente il personaggio va proposto dal conduttore in relazione alla storia possibilmente non rendendo l'operazione troppo facile; per es. se si scegliesse "Cappuccetto rosso" il personaggio in più potrebbe essere un'amica della protagonista)
3. allo scadere del tempo si dà lettura al nuovo brano e quindi si esamina la "saldezza" dell'aggancio e la congruenza dell'elaborato.

VARIANTI:
- i personaggi possono essere più d'uno
- anziché aggiungere un personaggio, se ne può togliere uno
- si può far lavorare in due sottogruppi in modo da evidenziare le differenze ideative.

BIBLIOGRAFIA

AA.VV. in Connexions n.50 – "La nègotiation" – ed ERES Toulouse 1987

Argiris C. "Integrating the Individual & the Organization" Wiley New York 1964

Bazerman M.H. “Negotiator Indgment" American Behavioral Scientist (1983), 27

Bazerman M.H. – Lewiski R.J. "Negotiating in Organizations" Sage Beverly Hills - Cal. - 1983

Beckman N. "Negotiations" Lexington Books Lexington 1977

Bellenger L. "Strategies et tactiques de négotiation" ESF Paris 1990

Bellenger L. "La négotiation" PUF Paris 1984

Benjamin L.T. jr. - Lowman K.D. "Activities Handbook - For The Teaching of Psychology" vol.1 - APA - Washington D.C. 1981

Caillois R. "I giochi e gli uomini" Bompiani Milano 1981

Callieres F. "On the manner of Negotiating with Princes" Hougton Mifflin - Boston 1919 ed. originale M. Brunet Parigi 1716

Cohen H. "you Can Negotiate Anything" Lyle Stuart secausus 1980

Deutsch M. "The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes" Yale university Press Haven 1977

Dupon C. "La négotiation. Conduite, théorie, applications" Dalloz Paris 1986

Fisher R. - Ury W. "L'arte del negoziato" Mondadori Milano 1985

Gordon T. "Leaders efficaces - La mèthode Gordon appliqué à la vie professionelle" ed. P. Belfond Paris 1980

Harsanyi J. "Rational behavior and Bargaining Equilibrium in Games and Social Siuations" Cambridge University Press 1977

Jands F. E. "Winner contro winner - L'arte di trattare con gli altri, negoziare 'positivamente' e trasformare tutti i conflitti in accordi" F. Angeli Milano 1990

Jolibert A. - Tixier M. "La négotiation commerciale" ESF Paris 1988

Kotter J. "Power and influence" Free Press New York 1985
Launay R. "La négotiation" ESF Paris 1982
Lax D.A. - Sebenius J. K. "Saper negoziare" Sperling & Kupfer 1989
Lewincki R.J. - Litterer J.A. "Negotiation" - Homewood Irwin 1985
Lewin K. "Principi di psicologia topologica" OS Firenze 1970
Luce R. - Raiffa H. "Games and Decisions" Wiley New York 1975
Parkinson R. "Come indurre gli altri ad agire a modo vostro" Angeli Milano 1990
Peters E. "Strategy and Tacties in Labor Negotiation" New London (Connesticut) National Foremen's Institute 1955
Pruitt D. "Negotiation Behawior" New York Academy Press 1981
Pfeiffer J.W. - Jones J.E. "Le répertoire de l'animateur de groupe" Actusalisation ed. Montreal 1982
Pfeiffer J.W. - Jones J.E. "The 1977 Annual Handbook for group facilitator" University Associates inc. San Diego 1977
Pruitt D. "Negotiation Behavior" Academic Press New York 1981
Raiffa H. "The Art and Science of Negotiation Cambridge (Massachutes) Harvard University Press, Belknap Press, 1982
Rubin J. - Brown B. "The social Psychology of Bergaining and Negotiation" Academic Press New York 1975
Schelling T. "The Strategy of Conflict" Havard University Press - Havard 1960
Siegel S. - Fouraker L. "Bargaining and Group Decision-Making" McGraw-Hill New York 1960
Spaltro E. "Pluralità" Patron ed. Bologna 1985
Spaltro E. - De Vito Piscicelli P. "Psicologia per le organizzazioni" NIS Roma 1990
Strauss A.L. "Negotiation: Varietes, Contexts, Processes and Social Order" Jossey-Bass San Francisco 1978
Touzard H. "La méediation et la résolutions des conflits" PUF Paris 1977
Von Neumann J. - Morgenstern "Theory of Games and Economical Behaviour" Princeton University Press Princeton 1944
Winkler J. "Guida pratica alle tecniche di negoziazione" Angeli Milano 1985
Zartman I.W. - Berman M. "The Pratical Negotiatior" Yale University Press New Haven 1982